



Unité de Recherche en Ingénierie et Action Sociales

ETUDE SUR LA PRATIQUE DES COORDINATIONS SOCIALES PAR LES CPAS BRUXELLOIS

Février 2014

Etude réalisée à la demande des Membres du Collège réuni de la Commission communautaire commune compétents pour la politique de l'Aide aux personnes

Etude effectuée à la demande des Membres du Collège réuni de la Commission communautaire commune en charge de l'Aide aux personnes et réalisée par l'Unité de Recherche en Ingénierie et Action sociales, URIAS.

Coordination et rédaction :

Corinne MALCHAIR

Accompagnement et révision :

Daniel ARNOLDUSSEN

Caroline MAEYENS

Michel ROMAINVILLE

Nous remercions vivement toutes les personnes rencontrées pour le temps qu'elles nous ont accordé et pour leurs apports.

Pour plus d'information :

URIAS – Unité de Recherche en Ingénierie et Action Sociales

C/o Haute Ecole Paul-Henri Spaak - Département Social

26, rue de l'Abbaye 1050 Bruxelles

www.urias.be

Corinne MALCHAIR : cmalchair.pro@gmail.com

Mots-clés : coordination sociale, CPAS, pauvreté-politique publique, Région de Bruxelles-Capitale

Veillez citer ce rapport de la façon suivante:

URIAS (2014), Etude sur la pratique des coordinations sociales par les CPAS bruxellois, Bruxelles : Commission Communautaire Commune

Table des matières :

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUCTION | 3 |
| 2 | DÉFINITIONS DU CHAMP ET DE L'OBJET DE LA RECHERCHE | 5 |
| 2.1 | DÉFINITION DU TERME 'COORDINATION SOCIALE' ET DU CHAMP DE LA RECHERCHE | 5 |
| 2.2 | OBJET DE LA RECHERCHE | 6 |
| 3 | MÉTHODOLOGIE | 7 |
| 4 | LA COORDINATION SOCIALE PAR LES CPAS EN RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE | 9 |
| 4.1 | LA COORDINATION SOCIALE PAR LES CPAS À TRAVERS LA LÉGISLATION | 9 |
| 4.2 | INVENTAIRE ET DESCRIPTION DU FONCTIONNEMENT DES COORDINATIONS SOCIALES STRUCTURÉES PAR UN CPAS ET SUBSIDIÉES PAR LA COCOM | 14 |
| 4.2.1 | CONTEXTE ET HISTORIQUE DE LA CRÉATION DE CHAQUE COORDINATION SOCIALE | 14 |
| 4.2.2 | MOYENS DES COORDINATIONS SOCIALES | 16 |
| 4.2.3 | STRUCTURE DES COORDINATIONS SOCIALES | 18 |
| 4.2.4 | LES OBJECTIFS DES COORDINATIONS SOCIALES | 20 |
| 4.2.5 | LES ACTIVITÉS DES COORDINATIONS SOCIALES ET LES PRINCIPALES LIMITES RENCONTRÉES | 27 |
| 4.2.6 | LES MEMBRES DES COORDINATIONS SOCIALES ET LEUR PLACE DANS CELLES-CI | 40 |
| 4.2.7 | LA PARTICIPATION DES HABITANTS | 43 |
| 4.2.8 | LE COORDINATEUR | 44 |
| 4.2.9 | LES LIENS ET PRATIQUES DE PARTENARIAT AVEC D'AUTRES RÉSEAUX | 47 |
| 5 | QUELQUES ENSEIGNEMENTS | 55 |
| 5.1 | UNE COORDINATION SOCIALE LOCALE EST-ELLE ENCORE NÉCESSAIRE ? | 55 |
| 5.2 | LE CPAS, LA COMMUNE, L'ASSOCIATIF... | 56 |
| 5.3 | DES MOYENS POUR LA COORDINATION | 58 |
| 5.4 | LUTTER CONTRE LA PRÉCARITÉ SOCIALE | 60 |
| 5.5 | LES PARTICIPANTS : COORDINATEUR, MEMBRES, HABITANTS | 62 |
| 5.6 | LES CS ET LES AUTRES RÉSEAUX | 63 |
| 5.7 | UNE LIBERTÉ D'ACTION | 64 |
| 6 | CONCLUSIONS GÉNÉRALES | 66 |
| 6.1 | RECOMMANDATIONS | 68 |
| 7 | ANNEXES | 70 |
| 7.1 | GLOSSAIRE | 70 |
| 7.2 | TABLEAU DES ACTIVITÉS DES CS MENÉES POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES | 71 |
| 7.3 | TABLEAU DES ÉLÉMENTS FAVORABLES ET DÉFAVORABLES À L'ATTEINTE DES BESOINS | 76 |
| 7.4 | GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES COORDINATEURS DES COORDINATIONS SOCIALES STRUCTURÉES PAR UN CPAS | 82 |
| 7.5 | GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES ACTEURS DE TERRAIN | 83 |
| 7.6 | QUESTIONNAIRE CONCERNANT LES RÉSEAUX CONNUS DES MEMBRES DES COORDINATIONS SOCIALES | 84 |
| 8 | BIBLIOGRAPHIE | 86 |

1 INTRODUCTION

En Belgique, l'action psycho-médico-socio-culturelle n'est guère organisée de manière centralisée. Les compétences qui y sont liées sont réparties entre différents niveaux de pouvoirs (fédéral, régional, communautaire, provincial, communal) et elle est divisée en secteurs cloisonnés. Elle est mise en œuvre par une multitude d'acteurs publics ou privés, par des travailleurs présentant des formations et des fonctions très diverses.

Il en découle qu'une personne ou une famille faisant face à des difficultés doivent souvent s'adresser simultanément à plusieurs organisations et se voient 'saucissonnées' par l'action segmentée de divers professionnels.

Au niveau local, sur le territoire d'une même commune, les actions de prévention et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sont mises en place par de nombreux acteurs (parfois plusieurs centaines). Il s'agit des services communaux, des services du Centre Public d'Action Sociale (CPAS), des associations liées à ces services publics et des associations d'initiatives citoyennes. Ceci, sans que la coordination entre ces acteurs ne soit pensée de manière structurelle.

Face à un tel cloisonnement, le besoin d'une mise en lien entre travailleurs sociaux et/ou entre acteurs s'est fait sentir. Des réseaux se sont mis en place.

En Belgique, l'émergence de coordinations sociales date des années '70. Apparues au départ à l'initiative de travailleurs de terrain, de manière assez spontanée, certaines se sont institutionnalisées et reçoivent actuellement un subventionnement. (CRIDIS & CSUR 1988) C'est le cas de celles structurées par les CPAS.

L'organisation de coordinations sociales par des CPAS s'inscrit dans le cadre d'une de leurs missions non-obligatoires qui figure dans l'article 62 de la loi organique du 8 juillet 1976 des Centres Publics d'Aide Sociale. Cet article incite les CPAS à jouer un rôle-pivot dans cette concertation locale. Cependant, cette mission n'étant pas imposée, elle a été peu mise en pratique de manière spontanée.

En Région de Bruxelles-Capitale, la Commission Communautaire Commune (Cocom) propose une intervention financière afin de soutenir la mise en pratique de cette fonction. Depuis les années 2000, plusieurs CPAS bruxellois (18 en 2013) perçoivent une subvention de celle-ci dans ce cadre.

Ces coordinations s'exercent différemment suivant ces CPAS, ce qui suscite l'intérêt de documenter leurs pratiques. Les Membres du Collège réuni de la Cocom compétents pour la politique de l'Aide aux personnes ont, par conséquent, souhaité réaliser une étude à ce propos.

Après avoir défini le terme 'coordination sociale', le champ et l'objet de l'étude et présenté la méthodologie utilisée, nous retracerons la genèse de l'article 62 de la loi organique et exposerons la circulaire sur laquelle se base le financement des coordinations sociales de CPAS par la Cocom.

Ensuite, le fonctionnement des coordinations sociales sera détaillé au travers du contexte et l'historique de la création de chacune d'elles, de même que leurs moyens et leurs structures. Les objectifs des coordinations et les attentes des acteurs de terrain les concernant, leurs activités, leurs membres et la place donnée au public, leurs coordinateurs et les liens qu'elles ont tissé avec d'autres réseaux seront précisés.

Enfin, différents enseignements seront tirés, dont les éléments favorables et défavorables à l'atteinte des besoins de coordination.

2 DÉFINITIONS DU CHAMP ET DE L'OBJET DE LA RECHERCHE

2.1 DÉFINITION DU TERME 'COORDINATION SOCIALE' ET DU CHAMP DE LA RECHERCHE

Le terme 'coordination' est défini comme l'« agencement logique des parties d'un tout en vue d'obtenir un résultat déterminé » ou comme « rassemblement professionnel momentané et spontané dans un but revendicatif, sans mot d'ordre syndical ». (Le Robert, 2014)

Il n'existe par contre pas de définition canonique du terme 'coordination sociale'. Celui-ci est employé pour désigner ce qui est en lien avec de la coordination **dans le champ social**. Ce terme recouvre ainsi diverses réalités.

Le terme 'coordination' est utilisé, d'une part, dans le cadre de la **coordination interne** d'organisations. Il désigne dans ce cadre, par exemple :

- la fonction de direction d'une organisation, d'une équipe ou d'un projet ;
- des réunions d'équipe (générale ou selon des sous-groupes précis) regroupant des travailleurs d'une organisation et/ou des collaborateurs conventionnés ;
- etc.

D'autre part, le terme 'coordination sociale' désigne le travail en réseau, c'est-à-dire des **coordinations externes** regroupant des organisations et/ou intervenants du champ social-santé au sens large et parfois également du champ culturel, de l'enseignement, de l'économie, etc. Elles sont nombreuses et diversifiées :

- lieux de coordination de travailleurs ou d'associations et services, **multithématiques** (regroupant des acteurs de divers secteurs, de manière transversale) ou **thématiques** (regroupant des acteurs autour d'une thématique précise) ;
- lieux de coordination de prestataires d'aide ou de soins **centrés sur une personne, un usager** (coordinations mises en pratique particulièrement dans le secteur de l'aide et des soins à domicile et de la santé mentale) ;
- lieux de coordination de travailleurs ou d'associations et services à un **niveau local** (commune, quartier), **multi-communal, régional, fédéral** ;
- lieux dont les **objectifs** sont diversifiés : l'échange d'informations, de réflexions, la formation, l'intervision, la concertation, la construction de projets communs, l'obtention de subsides, l'élaboration collective de diagnostics, l'interpellation, le lobbying, etc. ;
- lieux **organisés par** diverses organisations telles qu'une association, une commune, un CPAS, une fédération, une administration régionale ou fédérale, des cabinets ministériels, un groupement d'organisations ou de travailleurs structurant la coordination à tour de rôle, etc. ;

- les **termes** pour les désigner **différent** tout en étant **synonymes** : coordination, réseau, plateforme, concertation, etc.

La présente étude se centre sur les coordinations sociales externes structurées par les CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale et subventionnées par la Cocom.

Afin de faciliter la compréhension du présent rapport, nous utiliserons le terme 'coordination sociale' (CS) pour désigner celles-ci et le terme 'réseau' pour désigner les autres coordinations sociales externes existantes.

2.2 OBJET DE LA RECHERCHE

En 2013, 18 CPAS bruxellois étaient subventionnés pour organiser une coordination sociale sur leur territoire. Le présent rapport a pour objet de décrire les pratiques actuelles de ces 18 coordinations sociales et d'en tirer des enseignements en termes de fonctionnement.

Il retrace la genèse de l'article de loi sur lequel repose le subventionnement de ces coordinations, il décrit les coordinations (fonctionnement, pratique) et les liens qu'elles développent avec d'autres réseaux, il aborde les éléments favorables et défavorables à leur travail.

Il se base sur une enquête qualitative et principalement sur des entretiens effectués auprès des coordinateurs de ces 18 coordinations et auprès d'acteurs de terrain.

3 MÉTHODOLOGIE

La méthodologie choisie pour cette recherche est qualitative. Celle-ci offre, dans la récolte des données, une place centrale à la parole, l'expression des acteurs concernés par le sujet d'étude. Elle donne place à leur manière de voir, de vivre les choses et à leur imaginaire.

Inventaire et description des coordinations sociales

Les données ont été recueillies en utilisant différentes méthodes :

- *L'observation participante* : observation lors de 13 réunions de différents types (réunions de coordination générales, réunions de groupes de travail, réunions de 'pilotage' de la coordination de type 'comité d'accompagnement') et 1 activité de coordination.
- *Des entretiens semi-directifs avec les coordinateurs* : les 18 coordinateurs des coordinations sociales organisées par les CPAS bruxellois ont été rencontrés individuellement. Ces échanges 'à bâtons rompus' étaient guidés par un guide d'entretien¹ centré sur :
 - L'histoire de la création de la coordination sociale (CS) ;
 - Les objectifs et l'utilité d'une CS dans l'idéal et la réalité ;
 - Les moyens de la CS ;
 - Les activités de la CS ;
 - Les éléments favorables et freins rencontrés ;
 - Les autres réseaux existants sur leur territoire et les liens tissés avec eux ;
 - Le travail du coordinateur et les compétences utiles, nécessaires ;
 - Les membres de la CS et leur place dans celle-ci ;
 - La structuration de la CS.

En outre, 2 coordinateurs de réseaux associatifs ayant un lien structurel avec une CS de CPAS ont été rencontrés sur la même base.

- *Des entretiens semi-directifs avec des acteurs de terrain* : 24 acteurs de terrain ont été rencontrés. L'échantillon a été constitué selon des critères de diversification. Ainsi,
 - Certains sont membres de CS, d'autres non (15 sont membres d'une CS de CPAS et y participent de manière régulière ou très ponctuelle, 22 participent à un ou plusieurs autres réseaux) ;
 - Ils sont actifs dans divers secteurs : aide sociale générale, cohésion sociale, éducation permanente, grande pauvreté (hébergement, restaurant social), handicap, jeunesse (AMO, PSE), insertion socioprofessionnelle - emploi, aide aux justiciables, logement social, prostitution, santé (promotion, mentale, physique - adulte, jeunes, enfants, communautaire), sécurité/prévention, seniors, socioculturel, travail de quartier ;
 - Ils sont répartis sur 18 communes ;
 - 7 sont des services publics (commune ou CPAS) et 17 sont des asbl ;
 - 11 acteurs ont un statut bilingue, 2 néerlandophone, 11 francophone.

¹ Le guide d'entretien se trouve en annexe, en p. 82.

Ces échanges étaient guidés par une grille d'entretien² centrée sur :

- Les objectifs et l'utilité d'une CS ou d'un réseau dans l'idéal et la réalité ;
 - Les éléments favorables et défavorables rencontrés;
 - Le rôle du coordinateur et les compétences utiles, nécessaires.
-
- *La lecture de rapports d'activités* des 18 CS.
 - *Deux focus-groupes* (entretiens collectifs) organisés d'une part avec des coordinateurs, d'autre part avec des acteurs de terrain. Ceux-ci se sont centrés sur des échanges autour des objectifs des CS dans l'idéal (sur base de ce qui émergeait des entretiens compréhensifs) et des éléments favorables et défavorables rencontrés pour y répondre.

Contexte et article 62 de la loi organique

Par ailleurs, une recherche documentaire a été effectuée concernant les coordinations sociales en Belgique, ainsi qu'une analyse des textes légaux, exposés de motifs et comptes rendus de débats parlementaires disponibles.

Les autres réseaux

Précisons qu'un inventaire des réseaux (coordinations non-organisées par les CPAS) était prévu au départ de l'étude. En effet, ceux-ci sont nombreux en Région bruxelloise, ne sont pas répertoriés et ne sont pas connus dans leur ensemble par les coordinateurs. Pour ce faire, un questionnaire en ligne bilingue³ a été conçu à destination des membres des CS, pour récolter des informations sur les réseaux connus de ceux-ci. Le nombre de réponses reçues s'avère insuffisant pour la constitution d'un inventaire. Par contre, certains éléments recueillis par ce biais seront utilisés lorsque nous aborderons la question des liens entre les CS et les réseaux.

Les données récoltées lors des entretiens et des focus-groupes ont été retranscrites et anonymisées. L'analyse de contenu a été opérée après codification et catégorisation de l'ensemble des éléments recueillis. Cette mise en catégorie correspond aux différentes sections qui seront développées dans le chapitre 2 de la partie 4 de l'étude.

Dans ce rapport, les termes ou phrases mis entre guillemets et en italique proviennent d'extraits d'entretiens ou de focus-groupes. Les lettres C ou A qui suivent indiquent si les propos émanent de coordinateurs et/ou d'acteurs de terrain. Lorsque les lettres A et C sont mentionnées, c'est qu'un ou des coordinateurs et un ou des acteurs ont eu des propos très proches.

² Le guide d'entretien se trouve en annexe, en p. 83.

³ Voir en annexe, p. 84.

4 LA COORDINATION SOCIALE PAR LES CPAS EN RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

4.1 LA COORDINATION SOCIALE PAR LES CPAS À TRAVERS LA LÉGISLATION

L'article 62 actuel de la loi concernant les Centres Publics d'Action Sociale stipule que « Le centre peut proposer aux institutions et services déployant dans le ressort du centre une activité sociale ou des activités spécifiques, de créer avec eux un ou plusieurs comités où le centre et ces institutions et services pourraient coordonner leur action et se concerter sur les besoins individuels ou collectifs et les moyens d'y répondre.»⁴

Nous nous proposons de remonter jusqu'aux origines de la création de cet article de loi de manière à en saisir son sens et sa portée grâce au contexte de son apparition.

Le contexte de départ

Fin des années '70, le contexte économique favorable entraîne une évolution des besoins sociaux et génère des modifications dans les pratiques relatives au secteur social. La loi organique des Centres Publics d'Aide Sociale transforme les commissions d'assistance publiques en centres d'aide sociale reconnaissant par là-même l'apparition de nouveaux types de besoins sociaux et témoignant d'une volonté de se distancier du concept d'indigence.

En matière d'action sociale, les CPAS ne sont pas seuls à agir. Les initiatives d'aide sociale issues du monde associatif (souvent liées aux piliers catholique, socialiste et libéral)⁵ se sont largement développées depuis la fin de la deuxième guerre mondiale. Celles-ci vont se voir accorder de nouveaux statuts (programmation, normes, agrégation) dans un contexte de redistribution des compétences entre instances fédérées. En effet, les discussions entourant la création des CPAS ont lieu en parallèle à celles concernant la fusion des communes (loi du 30.12.1975) et la réforme de l'Etat (loi du 8.08.1980).

Une concertation et une coordination de l'action de ces différents acteurs s'imposent. Or elles sont en butte soit à la concurrence entre les services privés, ne relevant pas uniquement mais essentiellement de la mouvance catholique (ou du moins est-ce avec ces dernières que le problème se pose avec acuité), soit à un cloisonnement entre les centres et le secteur privé. (FRANCQ 1984)

La volonté politique de l'époque est de faire jouer **un rôle-pivot aux CPAS** dans la coordination locale.

⁴ Version consolidée de la loi organique du 8 juillet 1976 des Centres Publics d'Aide Sociale.

⁵ L'organisation institutionnelle de la Belgique a largement été influencée par le phénomène de pilarisation. Pour plus d'informations à ce sujet, nous invitons le lecteur à consulter l'ouvrage suivant : de Coorbyter V., 2002. La citoyenneté. Bruxelles, CRISP, 144 pages

D'un réseau d'aide à un réseau de coordination

Les éléments relatifs à une collaboration entre services et institutions apparaissent dans l'exposé des motifs relatif au Projet de loi organique des centres d'aide sociale du 8 avril 1975⁶ à l'article 63, l'article 62 quant à lui traitant d'éléments sans rapport direct avec ce qui deviendra l'article 62 actuel. Il nous semble que le paragraphe 3 en particulier de cet article 63 constitue le socle de ce qui deviendra par la suite l'article 62 tel que nous le connaissons. Il est formulé de la manière suivante : « En vue d'arriver à une collaboration souple, à la continuité dans la guidance de l'intéressé et dans la réalisation journalière pratique des dispositions des articles 58 et 63, un contact permanent entre les travailleurs sociaux de tous les services situés dans la circonscription du centre s'impose. D'où la mission donnée au centre d'organiser la concertation en matière de traitement et de guidance. » (Sénat de Belgique 1975, p.22) A la lecture de ce qui est énoncé, il apparaît très clairement que, dans ce projet, le législateur porte une attention plus importante au concept de réseau d'aide qu'à celui de réseau de coordination.

Un réseau d'aide vise à structurer les activités des institutions et services dans le but d'éviter les doublons et d'assurer une cohérence et une rationalisation dans la prise en charges de familles et/ou d'individus particuliers. Un réseau de coordination, quant à lui, rassemble des institutions et des services exerçant leurs activités sur un territoire délimité et a pour vocation d'éviter la concurrence et d'assurer une cohérence globale dans le domaine de l'action sociale locale. Il se distingue donc du réseau d'aide en ce qu'il ne mobilise pas les acteurs autour de cas individuels spécifiques mais autour de problématiques rencontrées par un ensemble d'individus et qu'il n'a dès lors pas pour but de répondre à un problème spécifique relatif à un individu ou à une famille mais bien à des problématiques globales concernant un ensemble d'individus ou de familles. (FASTRES 2009)

Le texte adopté en Commission du Sénat en 1976, offre une place plus équilibrée entre réseau d'aide et réseau de coordination : « Le centre peut proposer aux établissements et services déployant dans le ressort du centre une activité sociale, de créer avec eux un comité où les travailleurs sociaux du centre et ceux de ces établissements et services pourraient coordonner leur action entreprise au profit d'un même cas individuel et se concerter sur les besoins individuels ou collectifs et les moyens d'y répondre. »⁷

La version finale de l'Art 62 de la loi organique 8 juillet 1976 montre que le législateur a opté pour un réseau de type 'coordination' : « Le centre peut proposer aux institutions et services déployant dans le ressort du centre une activité sociale, de créer avec eux un comité où les travailleurs sociaux du centre et ceux de ces institutions et services pourraient coordonner leur action et se concerter sur les besoins individuels ou collectifs et les moyens d'y répondre. »

Cet Art 62 a subi deux modifications pour arriver à la version actuelle.

Une ouverture à tous les travailleurs du champ social au sens large

La première modification a été opérée en 1992. Il revêt la forme suivante : « Le centre peut proposer aux institutions et services déployant dans le ressort du centre une activité sociale, de créer avec eux un comité où le centre et ces institutions et services pourraient coordonner leur action et se concerter sur les besoins individuels ou collectifs et les moyens d'y répondre. »⁸ Le terme 'travailleurs sociaux' a donc été retiré.

⁶ « Projet de loi organique des Centres d'Aide Sociale : exposé des motifs », Sénat de Belgique, 8 avril 1975, 581 (1974-1975), N°1, p.22

⁷ Verbist. «Projet de loi organique des Centres d'Aide Sociale : Rapport de la Commission du Sénat.», Sénat de Belgique, 3 juin 1976, session 1975-1976.

⁸ Loi du 5 août 1992 portant des dispositions relatives aux Centres Publics d'Aide Sociale (M.B. du 8 octobre 1992).

Lors des débats entourant le projet de loi initial, il était déjà question d'enlever ce terme. Le rapport de la Commission du Sénat signale des échanges à ce sujet mais ne précise pas la teneur de ces débats. L'un des enjeux résidait dans la reconnaissance des compétences spécifiques aux travailleurs sociaux par rapport à d'autres catégories de travailleurs. Une quinzaine d'années plus tard, le terme a finalement été supprimé laissant place aux nombreux métiers apparus dans le champ social.

Un élargissement du champ des activités

La version actuelle de l'Art 62 (voir supra) a été adoptée le 12 janvier 1993⁹, soit deux mois à peine après que la version précédente ait été officialisée. Les modifications introduisent principalement l'ouverture suivante : « déployant (...) une activité sociale **ou des activités spécifiques** », reconnaissant ainsi la spécialisation des tâches opérée dans le secteur non-marchand y compris au sein des CPAS et par conséquent la multiplicité des services offerts aux usagers notamment dans le domaine de la prévention (service énergie, culturel, de médiation de dettes, etc.). Il inclut également la nuance suivante : « de créer avec eux un **ou plusieurs comités** », admettant la multiplication des groupes de travail.

Une intention première, non retenue, de concertation obligatoire et participative

L'intention initiale, en 1975, était de rendre la coordination locale entre acteurs obligatoire. Néanmoins, deux arguments allant à l'encontre du caractère obligatoire ont été mis en exergue :

Dans la proposition initiale, le législateur évoque « un contact permanent entre les travailleurs sociaux de tous les services situés dans la circonscription du centre ». La notion de « contact permanent » est jugée trop imprécise pour figurer telle quelle dans le texte.

Les détracteurs jugent également que les établissements et services en question doivent avoir la possibilité d'adhérer sur une base volontaire à ce type de concertation.

Par ailleurs, il a été proposé la création de conseils participatifs favorisant ainsi l'implication des participants mais cette demande a été rejetée et n'apparaît dans aucun texte ultérieur ayant trait aux coordinations sociales.

Un contexte qui évolue

Dès les années '80, la crise économique engendrera des effets importants dans le domaine de l'action sociale et les problèmes tant sociaux (besoins sociaux diversifiés) qu'institutionnels (manque de moyens au regard des besoins) se développeront et n'auront de cesse de s'intensifier jusqu'à aujourd'hui. Les CPAS seront ainsi perçus comme le dernier rempart à la pauvreté. Leur public, d'une part, et les difficultés auxquelles ce dernier tend à être confronté, d'autre part, se diversifient et se complexifient. Le contexte institutionnel et la réglementation en matière d'aide sociale ne sont pas étrangers à ce phénomène de complexification, dans la mesure où les nombreux lieux de décision (fédéral, communautaire, régional, communal) ainsi que le niveau d'exigence et de contrôle de l'aide octroyée s'élève. L'accès du public aux différents services est rendu difficile car ce dernier n'est plus en mesure d'accomplir toutes les démarches administratives sans l'aide d'un professionnel. Les travailleurs eux-mêmes tendent à se spécialiser dans un domaine particulier car il devient difficile dans ce contexte de développer des compétences dans l'ensemble des secteurs de l'action sociale. On assiste ainsi à la professionnalisation du secteur social.

⁹ Loi du 12 janvier 1993 contenant un programme d'urgence pour une société plus solidaire (M.B. du 4 février 1993).

L'accroissement des besoins, la diversification et l'augmentation du public concerné par l'action sociale s'accommodent mal des restrictions budgétaires. Les pressions exercées sur les travailleurs s'intensifient. Ils occupent en outre une position située « entre le marteau et l'enclume », pris entre une logique d'efficacité, basée essentiellement sur des principes quantitatifs, et une logique de travail social, basée sur des principes éthiques et déontologiques, entre la vision socio-politique des décideurs et le vécu des populations fragilisées.

La volonté de la part des travailleurs sociaux d'élaborer des collaborations et de se coordonner apparaît. La nécessité de développer des réseaux et des partenariats est ainsi, pour des raisons parfois différentes, parfois communes, partagée tant par le monde politique que par les professionnels de terrain.

Un soutien financier à cette fonction non-obligatoire

Dans ce contexte de crise, le monde politique confirme son désir de voir les CPAS jouer l'élément moteur du partenariat. Le niveau local est considéré comme étant le plus approprié pour faire face à l'exclusion, car plus proche du citoyen et plus maîtrisable, et où des politiques cohérentes et coordonnées doivent se développer. (Ministre François Guillaume 1990, p.8)

La fonction de coordination n'étant pas obligatoire, des financements particuliers vont être octroyés pour soutenir sa mise en œuvre.

En Région bruxelloise, les premiers subventionnements de cette fonction par la Cocom datent de 2000. Le cadre du financement actuel est défini dans la circulaire relative au financement des coordinations sociales des CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale 2010 -2014. Elle définit la coordination sociale de la manière suivante :

« La 'Coordination Sociale' est une concertation des acteurs sociaux locaux publics et privés, dans un souci d'identification, d'articulation et de coordination des actions de prévention et de lutte contre la pauvreté, l'exclusion sociale et la précarité vers la population.

Le dispositif de 'Coordination Sociale' se veut un lieu de réflexion et d'orientation des politiques sociales au niveau local en émettant des avis et en suggérant des orientations, destinés tant aux partenaires locaux qu'aux autorités communales, régionales et communautaires, dans le respect des responsabilités et des compétences de chacun. En outre, la coordination sociale peut, sur délégation des acteurs concernés, être un lieu de mise en œuvre des actions coordonnées.

Elle est un lieu de convergence et de participation et, à ce titre, veille au respect des spécificités des actions et des responsabilités de chacun des partenaires et se dote d'un mode de fonctionnement démocratique. »

Dans les critères d'éligibilité pour l'obtention d'une subvention, elle ajoute :

« Pour réaliser ses missions, une coordination sociale doit se donner des objectifs de synergie sur le territoire desservi par le centre en matière d'analyse de situations, d'identification des besoins sur le territoire et d'optimisation de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Pour réaliser ces objectifs, la coordination se donne des missions et se dote d'outils facilitant la circulation de l'information, la collaboration et la complémentarité entre services, la capacité de relayer les constats faits sur le terrain. Elle dispose d'un règlement d'ordre intérieur qui prévoit, au minimum, son mode d'organisation et les relations qu'elle entretient avec le Conseil de l'Action Sociale.

De plus, elle doit répondre à certains critères, dont :

- Participants : la coordination sociale réunit des acteurs de terrain impliqués, institutionnels, associatifs et individuels, concernés par les missions du CPAS qui œuvrent sur le territoire de la commune. La coordination veillera à ce que la composition recouvre au mieux l'action sociale sur le territoire de la commune et en particulier les acteurs qui œuvrent dans les thématiques prioritaires au vu des objectifs qu'elle se donne.
- Information et participation des usagers : la coordination veille à la diffusion de la bonne information auprès des usagers des services sociaux et à recueillir la parole des usagers, par toute méthode appropriée, par exemple par la création de conseils consultatifs, de budgets participatifs, de groupes de parole, de blogs, de conférences/débats, ...
- Utiliser des instruments nécessaires à
 - l'analyse de situations et l'identification des besoins ;
 - l'évaluation annuelle de l'action de la coordination ;
 - l'établissement d'un rapport annuel. ».

A la lecture de ce texte, force est de constater l'attention particulière portée à la rationalisation des moyens mis en œuvre. Identifier, articuler et coordonner les actions suppose en effet d'envisager ces dernières de façon globale dans un souci de cohérence.

La circulaire offre une place aux actions, mais ne les rend pas obligatoires.

Une idée se précise, alors qu'elle avait été rejetée pour l'article 62, celle d'un dispositif obéissant aux règles de la démocratie participative venant en appui aux autorités politiques obéissant quant à elles aux règles de la démocratie représentative. Il semblerait que la complémentarité entre ces deux systèmes soit ainsi recherchée.

Nous reviendrons sur ces différents éléments, dans la partie 'enseignements' de ce rapport, en regard avec ceux présentés dans l'inventaire et la description du fonctionnement des CS.

4.2 INVENTAIRE ET DESCRIPTION DU FONCTIONNEMENT DES COORDINATIONS SOCIALES STRUCTURÉES PAR UN CPAS ET SUBSIDIÉES PAR LA COCOM

Comme énoncé dans la partie méthodologique, les informations présentées dans cette partie du rapport proviennent de la synthèse des données recueillies lors des entretiens effectués auprès des coordinateurs des coordinations sociales de CPAS (CS) et auprès d'acteurs de terrain, des focus-groupes, des observations participantes et de la lecture de rapports d'activité des CS. Ces informations ont été anonymisées. Il n'y aura donc pas de présentation commune par commune du fonctionnement et des pratiques développées¹⁰ par les 18 CS bruxelloises actives en 2013. L'inventaire sera exposé par grandes thématiques :

- le contexte et l'historique de la création de chaque CS ;
- les moyens mis à disposition des CS ;
- la structure organisationnelle des CS ;
- les objectifs des CS;
- les activités mises en place pour y répondre et les freins rencontrés ;
- les membres des CS et leur place dans celles-ci;
- la participation des habitants ;
- le rôle d'un coordinateur ;
- et les liens tissés entre les CS et les autres réseaux¹¹.

Il n'existe évidemment pas de frontières étanches entre ces thématiques. Certaines seront donc évoquées dans plusieurs chapitres.

D'autre part, chaque CS a une histoire, un mode de fonctionnement, une vie qui lui est propre. Toutes les nuances et précisions ne pourront trouver place dans cet inventaire, par définition synthétique. Il pourra donc paraître parfois un peu schématique à un connaisseur du secteur, même si une grande attention à préserver la diversité a été apportée.

4.2.1 CONTEXTE ET HISTORIQUE DE LA CRÉATION DE CHAQUE COORDINATION SOCIALE

La majorité des coordinateurs ne connaissent que peu d'éléments relatifs au contexte, aux motivations et à l'historique de la création de leur CS. Ce qui suit se base sur l'information qu'ils ont transmise lors des entretiens.

Deux coordinations organisées par un CPAS et actives actuellement ont été créées avant le subventionnement des CS par la Cocom (qui a débuté en 2000, l'Art 62 datant de 1976). La mise en place des autres CS s'étale du début des années 2000 à 2013.

L'impulsion de l'organisation de la CS par le CPAS semble émaner presque toujours d'un Président de CPAS, sans que l'on puisse préciser si ceux-ci ont été influencés, ou non, par une instance supérieure ou par le

¹⁰ Pour information, les rapports d'activités et les dossiers de demande de subsides rentrés annuellement par chaque CS sont disponibles à la Cocom. Les informations, commune par commune, existent donc déjà par ce biais.

¹¹ Les termes utilisés dans ce rapport sont précisés dans la définition du champ de la recherche en p. 6.

subventionnement et les circulaires de la Cocom. Ainsi, certains Présidents ont soutenu positivement la création de la CS et/ou y portent une grande attention. Quelques autres ont présenté la coordination comme une activité « *qu'ils devaient mettre en place, comme une obligation.* » (A)¹².

La création de 8 CS s'appuie sur une dynamique de réseau associative préexistante :

Dans 4 communes, des assistants sociaux de CPAS et du secteur associatif se rencontraient déjà autour d'une thématique (petite enfance, toxicomanie). Il s'agissait de petits réseaux formels ou non. La création de la CS a été l'occasion d'élargir et de structurer ce(s) réseau(x).

Dans 4 autres communes, il existait déjà un ou plusieurs réseaux multithématiques organisés à l'échelle de la commune ou de quartiers. Dans deux de ces cas, il y a eu négociation entre le Président de CPAS et le réseau, avec accord donné par le secteur associatif local pour que le CPAS encadre la structure ; ceci sur base d'un climat de confiance et d'une large autonomie laissée à la CS et au coordinateur. Dans deux autres communes, un lien structurel s'est établi entre la CS et le ou les réseaux préexistants. Il y a de ce fait coexistence formalisée¹³ et complémentaire d'une CS et d'un ou plusieurs réseaux.

Pour 9 autres CPAS, le processus de création de la CS est descendant, il ne s'appuie pas sur une dynamique de terrain préexistante. Dans ces cas, le Président de CPAS (ou exceptionnellement le Bourgmestre) via le coordinateur de CS a « *invité* » ou « *convoqué* » (C et A) des services et associations à une première réunion présentant le projet de création d'une CS.

Certaines de ces propositions ont été bien accueillies, révélant une demande de terrain latente.

D'autres CS ont eu au départ, ou ont encore actuellement, des difficultés à se mettre en place et à se développer. Ceci soit par crainte des acteurs de terrain d'une « *récupération politique* » (C) ; soit « *parce que les acteurs de terrain n'étaient pas prêts à suivre les projets descendants du coordinateur et du Président* » (C) ; soit suite à des difficultés relationnelles entre le monde associatif et le CPAS – celui-ci « *ayant très mauvaise presse* » (C) et étant « *identifié comme une grosse machine administrative qui ne conçoit pas le travail social de la même manière* » (C) ; ou suite à des difficultés relationnelles entre le CPAS et certains échevins, liées au partage des compétences (ces problèmes ayant plus de poids dans les communes où l'associatif citoyen est peu présent et où la plupart des acteurs du champ social sont liés d'une manière ou d'une autre soit à la commune soit au CPAS).

Notons que sur le territoire de ces CS, il existait parfois des réseaux sans qu'il n'y ait eu d'accord cherché ou trouvé avec le réseau préexistant. Ainsi, dans 4 de ces communes, fonctionnait un réseau multithématique organisé à l'échelle de la commune. Cette réalité a influé sur la manière dont les CS se sont construites : 1 CS se centre sur des thématiques/projets précis, 2 coordinateurs de CS font lien entre le CPAS avec les autres acteurs en participant aux réunions et projets organisés par d'autres réseaux (ces CS n'ont pas de membres et de réunions propres car les acteurs de terrain ne désirent pas une deuxième coordination locale), 1 CS organise ses propres réunions et participe aux réunions de réseaux préexistants sans que la complémentarité entre eux n'ait été pensée .

¹² Les termes ou phrases mis entre guillemets et en italique proviennent d'extraits d'entretiens ou de focus-groupes. Les lettres C ou A qui suivent indiquent si les propos émanent de coordinateurs et/ou d'acteurs de terrain. Lorsque les lettres A et C sont toutes deux mentionnées, c'est qu'un ou des coordinateurs et un ou des acteurs ont eu des propos très proches.

¹³ Les liens formalisés entre CS et réseau(x) sur ces 2 communes seront précisés lorsque la thématique sur la structure organisationnelle sera abordée

Précisons qu'un coordinateur ne connaît pas les éléments historiques concernant la création de sa CS, celle-ci ayant connu plusieurs coordinateurs et Présidents de CPAS depuis sa mise en place.

La diversité inscrite dans la genèse de la création de chaque CS et le contexte de celle-ci se retrouve également dans les thématiques qui suivent.

4.2.2 MOYENS DES COORDINATIONS SOCIALES

Il est impossible à ce jour de quantifier les moyens réellement engagés pour couvrir les coûts du travail en coordination sociale. En effet, les CPAS sont subventionnés par la Cocom pour une partie des frais de coordination. Dans ce cadre, les CPAS ne transmettent des données financières et des justificatifs que pour les montants subventionnés par la Cocom, et non pour l'entièreté des coûts. Les coordinateurs n'ont, quant à eux, pas à disposition de bilan budgétaire complet de leur CS.

Malgré tout, certains éléments ressortent nettement des entretiens, rapports d'activités et circulaires ou arrêtés de la Cocom.

Les moyens mis à disposition de la coordination diffèrent fortement d'une CS à l'autre.

La subvention qu'octroie la Cocom aux CPAS à titre d'intervention dans les frais liés à la coordination sociale s'établit à partir d'une enveloppe fermée. Celle-ci est répartie entre CS sur base de la clé de répartition du Fonds Spécial d'Aide Sociale. Cette clé est très complexe et tient compte de nombreux éléments dont le nombre de bénéficiaires du Revenu d'insertion sociale à charge de chaque CPAS, le nombre de chômeurs complets indemnisés de moins de 25 ans, de jeunes et de personnes âgées dans chaque commune, avec divers éléments de pondération¹⁴. Les montants versés aux CPAS sont, de ce fait, très différents. En 2012, la répartition était la suivante (Arrêté du Collègue réuni du 20/02/12) :

- 5 CS reçoivent entre 5.600 et 10.000€ par an,
- 5 CS entre 10.000 et 20.000€ par an,
- 4 CS entre 20.000 et 40.000€ par an,
- 4 CS entre 65.000 et 91.000€ par an.

Ces montants sont destinés aux frais de rémunération du personnel affecté à la coordination et aux frais de fonctionnement de celle-ci. Dans les faits, ils permettent de couvrir une rémunération, selon les situations, de quelques heures par mois à 1 ou 2 ETP (équivalent temps plein).

Si quelques CPAS semblent ne pas utiliser l'entièreté de la somme octroyée par la Cocom pour leur CS, la majorité des CPAS attribuent des moyens complémentaires aux CS, sur fonds propres ou sur base d'autres sources de financement (appels à projets ou autres). De ce fait, les moyens alloués aux CS n'ont pas toujours de liens directs avec les montants des subventions de la Cocom.

¹⁴ Voir l'Arrêté du Collège réuni du 9/12/12 fixant la quote-part pour l'exercice 2012 de chaque Centre Public d'Action Sociale de la Région de Bruxelles-Capitale dans le Fonds spécial de l'Aide sociale et les modalités de paiement. Publié au MB le 16/07/12.

En termes de moyens humains :

- 7 CS ont un coordinateur de 3/4 à 2 ETP (1 CS à ¾ ETP, 4 CS 1 ETP, 2 CS 2 ETP). Précisons que la moitié de ces coordinateurs cumulent leur fonction liée à la CS avec d'autres fonctions ou projets au sein du CPAS (référént culturel, etc.) mais qu'ils ont des adjoints qui les soutiennent dans l'une ou/et l'autre fonction (il s'agit parfois de travailleurs sous statut article 60). Le temps indiqué en ETP représente la moyenne de ce qui est estimé dévolu à la CS par le coordinateur et/ou son adjoint.
- 5 CS ont comme coordinateur un travailleur du CPAS qui dégage 1/5 à 1/2 ETP (2 CS ont 1/5 ETP, 1 CS ¼ ETP, 1 CS 2/5 ETP, 1 CS à ½ ETP) pour l'organisation de la CS.
- 6 CS ont comme coordinateur le responsable du service social du CPAS qui dégage quelques heures par mois ou par semaine pour l'organisation de la CS.

Ces trois groupes semblent, approximativement, correspondre à la distinction que les coordinateurs utilisent eux-mêmes entre « *grandes* », « *moyennes* » et « *petites* » coordinations.

Par ailleurs, 9 coordinateurs disent avoir un soutien d'un autre travailleur du CPAS : quelques heures par mois de travail administratif (rédaction, envoi ou la traduction des PV des réunions) ; quelques heures par mois de travail de communication et graphisme (site internet, folders, affiches, etc.).

En termes de frais de fonctionnement et de soutien logistique :

- Tous les CPAS offrent la mise à disposition de locaux, du matériel nécessaire aux réunions de CS, parfois des boissons, etc.
- Le reste des frais de fonctionnement est souvent couvert par les subventions de la Cocom.

En termes de frais d'activités de la CS :

- Des CPAS dégagent des fonds pour financer des activités de la CS (élaboration de guides sociaux sous format de répertoires ou de sites, création d'outils d'information pour les travailleurs sociaux ou pour la population, organisation de journées d'actions collectives, de colloques et publication d'actes, mise en place de projets précis...).
- D'autres CPAS demandent à leur CS de rester dans le cadre de leur enveloppe budgétaire Cocom. Notons que pour certaines CS, l'entièreté de cette subvention est disponible pour les réunions et activités de la coordination, les quelques heures par mois ou par semaines dégagees par un de leurs travailleurs n'étant pas déduites de cette enveloppe.

Ainsi, des CS ont un coordinateur relativement disponible mais fort peu de moyens pour les activités, d'autres un coordinateur très peu disponible mais un peu plus de moyens pour les activités, d'autres un coordinateur relativement disponible et la possibilité d'avoir des moyens pour certaines activités ou projets, d'autres encore ont un coordinateur très peu disponible et peu de moyens.

Presque tous les coordinateurs et acteurs rencontrés considèrent qu'il faudrait un coordinateur au minimum ½ ETP pour qu'une CS puisse répondre à ses objectifs de base. Plusieurs coordinateurs ont abordé le manque de moyens pour mettre en œuvre des activités ou projets. Tous soulignent l'importance de critères souples dans le subventionnement, permettant de mettre en place des activités répondant aux objectifs prioritaires choisis par les membres de la CS pour l'année en cours.

Comme le précisent la plupart des coordinateurs et des acteurs de terrain, si l'on devait quantifier les moyens investis dans le travail de coordination, il faudrait compter non seulement les moyens humains (coordinateur et autres), les frais de fonctionnement et les frais de projets/activités ponctuels de la CS, mais aussi les heures investies par chacun des participants (temps de réunions, de préparation et de suivi de celles-ci), dont certains ont un rôle important de coordination de groupes de travail ou d'implication dans les organes de pilotage des CS.

Au vu de ces éléments, il semble que :

« L'enveloppe de la Cocom est petite par rapport au travail effectué. (...) Actuellement, ça marche grâce à la bonne volonté des acteurs de terrain qui veulent bien donner de leur temps de travail. » (C)

4.2.3 STRUCTURE DES COORDINATIONS SOCIALES

La manière dont est structurée et pilotée la coordination diffère d'une CS à l'autre. Des CPAS accordent plus d'autonomie au coordinateur ou de place à l'ensemble des membres de la CS que d'autres.

Des CS pilotées par le coordinateur

7 coordinateurs disent être leur propre pilote. Ils ont des comptes à rendre à leur hiérarchie mais semblent fort autonomes. *« On fonctionne en relative autonomie. » (C)*

Des CS pilotées par la hiérarchie

Dans 4 coordinations, la place prise par le Président de CPAS ou le Bourgmestre est plus importante. Précisons que dans 3 de ces CS, les réunions de CS sont animées par le Président du CPAS (ou Bourgmestre et échevins). Le coordinateur de la CS, quant à lui, est présent lors de la réunion, la prépare, se charge du PV et du suivi de celle-ci. Les PV et invitations sont souvent relus par la hiérarchie avant envoi. Dans l'une de ces CS, le coordinateur est encadré par un 'bureau' composé du Président de CPAS et du responsable du service social.

Des CS pilotées par un organe incluant en son sein des membres de la CS

Un organe de soutien et d'encadrement du coordinateur intégrant des membres de la CS existe dans les 7 autres CS. Cet organe est dénommé le plus souvent 'comité de pilotage', 'comité d'accompagnement' ou 'bureau'. L'esprit de la création de ces comités est principalement de garantir la démocratie et l'autonomie de la CS via la représentation des participants aux activités de la CS dans les organes décisionnels de celle-ci.

Les comités sont généralement composés d'un ou plusieurs membres de droit, représentant la hiérarchie du CPAS (parfois uniquement le Président ou le Secrétaire du CPAS, parfois les deux, parfois également des conseillers du CPAS) et de personnes élues parmi les membres de la CS.

Une attention est souvent donnée à l'équilibre entre la représentation du CPAS et des membres de la CS. Ceci, soit via une parité, soit via un poids plus important donné aux membres.

Parfois, les statuts prévoient une représentativité, parmi les membres élus, du secteur public et de l'associatif ou des différents groupes de travail de la CS. Selon la CS, ces membres sont élus pour un, deux ou trois ans renouvelables.

Le rôle et le fonctionnement de cet organe est inscrit dans un document. En effet, ces 7 CS se sont dotées de statuts (charte et/ou règlement) qui définissent les principes et les objectifs à long terme de la CS, ainsi que les règles de fonctionnement (dénomination, définition de la qualité de membre, fonctionnement des assemblées générales et de l'organe de pilotage). Ces statuts se ressemblent avec quelques nuances, les uns s'étant inspirés des autres¹⁵.

La plupart des comités se réunissent 4 fois par an, un comité 2 fois par an, un autre mensuellement.

Dans le cadre de ces CS avec organe décisionnel 'paritaire', certains coordinateurs se sentent autonomes, « *la hiérarchie actuelle me laisse beaucoup de liberté, c'est très chouette* » (C), d'autres un peu moins.

Plusieurs coordinateurs et acteurs soulignent la différence qu'il peut parfois exister entre ce qui est prévu dans les statuts et la réalité pratique du fonctionnement des comités.

Ainsi, certains Présidents de CPAS ne participent pas ou pratiquement pas aux réunions de comité, laissant les membres élus de la CS piloter celle-ci avec le coordinateur. D'autres Présidents sont présents mais sont peu interventionnistes. D'autres encore investissent fort la CS et prennent plus de place :

« Malgré l'équilibre en Comité pilotage, il n'est pas toujours facile pour quelqu'un de l'associatif de se positionner face à quelqu'un de politique qui a l'habitude de défendre ses points de vue. Le Président de CPAS a de ce fait un poids important. » (C et A)

Le rôle des membres élus de la CS au sein de l'organe décisionnel n'est pas toujours clair, plus particulièrement leur fonction de représentativité des participants à la CS. Par exemple, si une CS vit une période de baisse importante de participation de ses membres et que les membres du comité n'ont pas de contacts avec les absents, leur représentativité est moindre. De la même manière, si des membres élus ne viennent plus aux réunions de CS, on peut également se demander comment ils sont en contact avec les besoins des participants, s'ils perçoivent l'ambiance, la dynamique de la CS.

« Il est difficile de se rendre disponible pour les réunions de comité d'accompagnement et les réunions de CS. Donc je ne vais qu'au comité d'accompagnement. » (A)

La présence de ces organes 'démocratiques' ne semble pas garantir une vie 'participative' au sein de la CS. Ainsi, l'ordre du jour et les thématiques abordées en réunion de CS sont parfois choisis par le coordinateur, comme dans les CS pilotées par le coordinateur, sur base d'échanges informels avec l'un ou l'autre mais sans participation et décision collective :

« Pour les rencontres thématiques, c'est moi qui apporte les thématiques parce que j'ai été interpellé par un partenaire, ou je recoupe moi-même sur base du fait que j'ai entendu parler plusieurs fois de la même thématique. » (C)

« Je pense que les thématiques sont décidées en comité d'accompagnement ou choisies par le CPAS. Je n'ai pas le souvenir qu'on puisse donner son avis, c'est dommage. » (A)

L'objet d'une réunion de comité d'accompagnement peut parfois être détourné, sans que cela soit conscient et/ou dit.

« En fait, le comité d'accompagnement sert de lieu de rencontre pour le secteur X actuellement car les responsables de services s'y rencontrent. » (A)

Des personnes rencontrées soulignent que « *l'outil 'comité' permet de se prémunir d'un Président trop envahissant. Si on avait un Président qui voulait tout diriger, le comité exploserait et tout exploserait, tout serait grillé.* » (C et A)

¹⁵ Ceux-ci sont généralement disponibles via internet sur les sites de ces CS.

D'autres questionnent la solidité de ces statuts. :

« Mais il suffit qu'il y ait un changement de Président pour que ça change. » (C)

« La CS est quand-même le CPAS puisque c'est le CPAS qui paye le(a) coordinateur(rice). Donc il y a un déséquilibre à ce niveau-là, même s'il y a équilibre au Comité. » (C)

« Dans les faits, vu que c'est la CS du CPAS, si le Président n'est pas d'accord, sa voix est prépondérante. Donc quid de la démocratie prévue dans les statuts ? » (C)

Pour ces raisons, des acteurs et coordinateurs insistent sur la fragilité des CS et la vigilance nécessaire pour garantir le sens et les objectifs de cette structure. Un acteur ajoute :

« La relation que la CS va avoir avec l'associatif va dépendre du coordinateur, de sa personne, de sa capacité à travailler avec d'autres et de sa capacité à garder un dialogue de qualité avec son mandant qui n'est pas toujours sur la même longueur d'onde. Le coordinateur doit être dégagé d'une ligne de commandement qui serait juste le CPAS. » (A)

Des structures en lien avec d'autres réseaux

Enfin, parmi les CS, deux ont une organisation particulière liée à l'histoire de leur création.

Sur le territoire d'une CS, il existe des réseaux organisés par quartier, parfois depuis très longtemps. Chaque réseau a son histoire, sa structure et son organisation propre. Trois sont organisés en asbl. Dans ce contexte, le coordinateur de la CS a un rôle de soutien et de lien entre ces réseaux de quartier. Il représente le CPAS dans leurs organes de pilotage, participe aux réunions de coordination et parfois en anime (dans quelques quartiers).

Dans une autre commune, la CS est un partenariat entre le CPAS et un réseau associatif. Des liens structurels entre la CS et le réseau en découlent. Ils sont formalisés et la complémentarité entre ces coordinations est clairement établie. Le réseau est représenté dans le comité de pilotage de la CS et le coordinateur de la CS participe aux réunions du réseau et de son organe décisionnel.

4.2.4 LES OBJECTIFS DES COORDINATIONS SOCIALES

Lors des entretiens, les coordinateurs et acteurs se sont fort peu attardés sur les objectifs actuels des CS mais bien plus sur ce qu'ils attendaient d'une coordination sociale dans l'idéal. Les objectifs des CS présentés ici, le sont sur base de rapports, chartes ou autres documents écrits. Les attentes seront évoquées dans un deuxième temps.

4.2.4.1 LES OBJECTIFS DANS LA RÉALITÉ

La **finalité** déclarée par toutes les CS est la lutte contre la pauvreté.

Dans les rapports de demande de subsides, les '**objectifs à long terme**' des coordinations sociales sont plus diversifiés.

11 CS ont des objectifs qui sont relativement proches, voire parfaitement identiques. Il s'agit de :

- Favoriser la connaissance réciproque des institutions et permettre leur identification par la population ;
- Etre un lieu d'information, d'échange et de débat entre les différents intervenants ;

- Etre, pour quelques CS, un lieu d'expression, de proposition et d'information. Pour d'autres CS, un lieu de formation, d'analyse des demandes et besoins. Pour d'autres CS, un lieu de concertation, de mise en synergie, de mise en place d'outils de diagnostic concernant les problématiques sociales et de soutien aux nouvelles initiatives ;
- Soutenir une réflexion sur l'éthique du travail social ;
- Développer, pour certaines CS, une réflexion et une action au niveau politique en émettant des avis et des orientations, dans le respect des responsabilités et des compétences de chacun et chacune. Pour d'autres CS, relayer les besoins aux autorités communales, dans la perspective d'une action participative et concertée de la politique sociale à mener.

Les objectifs des autres CS sont propres à chacune, même si certains éléments précédents s'y retrouvent :

- 1 CS : Echanger des informations, créer des synergies entre les différents acteurs locaux, réaliser des projets communs.
- 1 CS : Contribuer au développement d'un lien entre intervenants, proposer un espace de rencontre, de réflexion et de formation continuée, permettre un diagnostic commun.
- 1 CS : Soutenir le travail de méthodologie communautaire effectué localement, afin de parvenir à une logique d'intervention cohérente et efficace avec le tissu associatif.
- 1 CS : Identifier et articuler les actions sociales envers la population aidée par le CPAS.
- 1 CS : Rechercher une meilleure efficacité pour l'utilisateur ; être un lieu d'information, d'échange et de débat entre intervenants ; articuler les acteurs de terrain et rechercher les cohérences et les synergies dans les interventions professionnelles ; favoriser un réseau de solidarité et éviter les doubles emplois ; développer la créativité en matière psychologique, sociale, médicale, culturelle ; explorer de nouvelles méthodes de relation de travail qui reconnaissent et soutiennent les intervenants ; organiser la gestion intelligente des conflits ou des contradictions par la confrontation ; construire une politique sociale cohérente et intégrée.
- D'autres CS n'ont pas d'objectifs généraux définis, en dehors de la finalité générale commune.

Des '**thématiques prioritaires**' sont généralement définies chaque année au sein des CS. Il s'agit souvent d'une, deux ou trois thématiques choisies ou, le cas échéant, des axes de travail déterminés dans chaque groupe de travail. Ces objectifs plus spécifiques sont bien plus réduits, en lien avec les moyens réellement disponibles et les activités de chaque CS.

4.2.4.2 LES ATTENTES

Lorsque les personnes rencontrées, coordinateurs ou acteurs de terrain, ont abordé ce que devraient être les missions d'une coordination sociale dans l'idéal, ils ont peu évoqué de buts ou alors en termes de « *lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale* » (C) ou de « *bien-être des habitants* » (C et A)¹⁶

En revanche, il ressort de l'ensemble des entretiens une liste assez claire de besoins ressentis par les acteurs de terrain. Cette liste a été confirmée au cours de deux entretiens collectifs (focus-groupe) par l'ensemble des participants (coordinateurs ou acteurs), tout en soulignant que c'est un modèle idéal :

¹⁶ Pour rappel, les termes ou phrases mis entre guillemets et en italique proviennent d'extraits d'entretiens ou de focus-groupes. Les lettres C ou A qui suivent indiquent si les propos émanent de coordinateurs et/ou d'acteurs de terrain. Lorsque les lettres A et C sont toutes deux mentionnées, c'est qu'un ou des coordinateurs et un ou des acteurs ont eu des propos très proches.

« Il faut beaucoup de confiance réciproque, il faut travailler pendant longtemps. Ce serait un peu magique d'atteindre tous ces objectifs-là en une seule CS. » (A)

« Ça dépend aussi des moyens donnés pour arriver à ces objectifs. C'est une question de temps, de moyens. » (A)

Voici présentés ces attentes, besoins, dans un premier temps sous forme d'une liste synthétique :

1. Mieux se connaître et avoir une connaissance transversale de l'offre :
 - Connaissance de l'ensemble de l'offre sur une commune, un quartier.
 - « Mettre un visage sur un nom, un service, un projet ».
 - Connaissance physique des locaux des services et associations.
2. Echanger des informations et des réflexions :
 - Partage d'informations sur les activités et services proposés par les services et associations. Relais auprès du public.
 - Information/formation sur une thématique spécifique.
 - Echange et partage d'expériences, de questionnements professionnels.
3. Se coordonner :
 - Meilleure articulation de l'offre :
 - vérification de la couverture de l'offre (besoins et territoire couverts) ;
 - éviter le double emploi.
4. Construire une connaissance collective d'un territoire et un diagnostic des besoins :
 - soit via l'expression par les membres de besoins ou de nouvelles problématiques ;
 - soit via la définition collective des besoins et priorités.
5. Collaborer et réaliser des projets communs :
 - soit en externe, entre membres d'une CS mais en dehors de celle-ci ;
 - soit en interne, au sein de la CS.
6. Relayer les besoins de la population aux responsables et mandataires publics et politiques (CPAS, commune, etc.).

4.2.4.2.1 MIEUX SE CONNAÎTRE ET AVOIR UNE CONNAISSANCE TRANSVERSALE DE L'OFFRE

Le besoin de **se connaître** et de collaborer entre services est considéré comme une nécessité devenue incontournable par les personnes rencontrées. Or les travailleurs sociaux connaissent généralement assez bien les services et associations de leur secteur d'activité, mais pas des autres secteurs. Pour collaborer et orienter convenablement une personne vers un service pouvant répondre à ses besoins, cette connaissance transversale est indispensable.

Dans certaines communes, cette connaissance est aisée : *« X est un petit village, donc entre associations on se connaît et on a des rapports assez directs. » (A)* Dans d'autres communes de nombreux acteurs sont présents. *« La CS permet d'avoir une vision plus transversale des différents types de services qui travaillent avec notre public. » (A)*

Une connaissance ‘théorique’, via un répertoire ou un site internet semble insuffisante. Les acteurs veulent pouvoir rencontrer les personnes, « *mettre des visages sur des projets* » (C). Pour certains, c’est un élément essentiel pour réussir l’orientation d’un usager vers un autre service. « *Un patient ne peut pas rebondir entre deux lieux s’il ne sent pas qu’il y a une confiance et une connaissance réelle entre ces deux lieux.* » (A)

Pour les travailleurs sociaux en contact avec une population très fragilisée, connaître les personnes ne suffit pas, il faut également avoir vu les locaux des services. « *C’est important pour notre public de connaître les lieux et les personnes pour faire relais. Il faut pouvoir décrire le bâtiment, l’étage où ils vont être accueillis, etc. Sinon ils ne vont pas vers les associations où on les oriente.* » (A)

4.2.4.2.2 ECHANGER DES INFORMATIONS ET DES RÉFLEXIONS

La deuxième attente est l’**information** et la **réflexion** commune, complémentaires au premier besoin. Les échanges attendus sont à plusieurs niveaux :

- Il peut s’agir d’un simple « *échange d’informations sur les nouveaux projets* » (C et A) ;
- d’échanges plus approfondis sur les approches, méthodes de travail ou les besoins et problématiques rencontrées par certains publics :
« *A partir de nos lectures spécifiques, parfois autour d’un même public, on a des constats différents. Les mettre ensemble est indispensable.* » (A)
« *Se concerter pour offrir le meilleur service aux gens* » (A)
« *Dans une réunion de CS, on se fait surtout critiquer. Les professionnels relayent les plaintes des habitants sur les sans-abri. Donc on est là surtout pour expliquer ce qu’on fait, ce qu’est le sans-abrisme, ça veut dire quoi le comportement des gens. Nous on y va surtout pour être en lien avec le quartier, avec les voisins et apaiser le fait que c’est conflictuel, les sans-abri dans le quartier. On y va pour se faire comprendre* » (A)
- d’apports théoriques et d’analyse :
« *L’apport d’un bagage théorique aussi. Cet apport est un élément qui peut être important et qui est parfois négligé en CS.* » (A)
« *Les gens attendent aussi qu’on les alimente par rapport à leur territoire (infos théoriques, statistiques...). Amener des temps de réflexion sur des pratiques professionnelles, des données démographiques, etc.* » (C)
« *Analyser notre rôle de travailleur social dans le contexte politique actuel et évaluer notre marge de manœuvre pour faire évoluer les choses.* » (A)
- ou encore d’intervisions, de supervisions : « *C’est un souhait de longue date de partenaires qui expriment des demandes allant de l’information/formation à des supervisions.* » (A)

Ces deux premiers besoins permettent de récolter les informations ‘froides’ et ‘chaudes’ nécessaires aux travailleurs de terrain. L’information froide comporte les données objectives telles que les coordonnées de l’association ou service, de ses travailleurs, ses missions (propres ou liées à ses agréments), activités, etc.

L’information chaude comprend des aspects plus subjectifs, permettant aux travailleurs de terrain de se représenter le service ou l’association. Il s’agit de découvrir la nature du travail réellement effectué, les méthodes de travail utilisées, la manière d’accueillir et d’envisager l’usager, la déontologie appliquée, la disponibilité, l’ambiance de travail, les réflexions ou projets en cours de construction. Ces informations

dépendent de la perception des individus et ne sont accessibles que par le contact direct, l'expérimentation ou le bouche-à-oreilles.

Ces informations 'froides' et 'chaudes' sont considérées comme importantes par tous les acteurs rencontrés. Cependant, quelques-uns accèdent à cette connaissance par d'autres biais que les CS :

« J'ai mon téléphone, le guide social, internet et je me fais mon petit réseau comme cela. Pour mes consultations sociales, la CS peut avoir un plus mais on peut l'avoir autrement qu'en se réunissant. La CS a le côté facile car les personnes sont là dans un même lieu ensemble mais il y a d'autres biais possibles. » (A)

« Il est plus facile d'orienter un usager vers quelqu'un qu'on connaît, mais la connaissance peut se faire via des conversations téléphoniques où on sent qu'on a un bon feeling, qu'on envisage les choses de la même manière. Il n'est pas absolument nécessaire de voir la personne. » (A)

Précisons que ces acteurs de terrain, qui ne participent pas à une CS mais souvent à un réseau régional, touchent tous des publics qui ne sont pas liés à un territoire local mais 'viennent de partout'. S'ils devaient utiliser les CS comme outil de connaissance, ils devraient s'impliquer dans les 18 CS.

L'échange direct d'informations et de réflexions entre membres d'une CS permet d'approfondir les connaissances mutuelles, de découvrir des intérêts communs mais aussi de dépasser les aprioris et les clivages liés aux différences d'approches, établir une image positive réciproque et créer un climat de confiance. Ceci va rendre possible l'instauration d'une véritable collaboration.

Parmi les acteurs rencontrés, quelques-uns estiment ces premières attentes comme suffisantes. Les autres considèrent ces besoins indispensables mais incomplets. Les uns envisagent la CS comme une offre de service. Les autres attendent d'une coordination sociale qu'elle soit un lieu de création :

« Uniquement le travail d'information-connaissance ne serait pas complet, il faut aussi la collaboration, le partenariat sur des projets concrets. » (C)

« On peut mettre des têtes sur des projets. Personnellement je trouve que ça ne justifie pas qu'on se réunisse une fois par mois, c'est un peu léger. J'aime autant que les gens se réapproprient ce qui se passe sur un territoire et donnent une réponse collective aux questionnements sociaux qui se posent. C'est ça qui me guide dans mon travail. »(C)

4.2.4.2.3 SE COORDONNER

Se coordonner, *« cela veut dire essayer de voir le réseau qui existe sur un territoire, un quartier, par rapport à des problématiques qu'on a identifiées. Dresser et tisser un réseau pour qu'il y ait une couverture des besoins. » (A)*

« Les coordinations sociales c'est une possibilité de s'articuler avec les autres, qui fait quoi, où, avec qui. Une CS c'est un outil qui rend possible le travail territorialisé. » (A)

Travailler à une meilleure articulation de l'offre, éviter les doubles emplois et vérifier la couverture des besoins est essentiel mais n'est pas aisé, tout le monde en convient :

« Concernant l'offre, il y a des questions de territoire dans le territoire. Qui s'occupe de qui et pour quoi faire et jusqu'où ? Une CS pourrait être un lieu d'élaboration de ces questions, qui sont difficiles à aborder mais loin d'être indépassables. Parfois il suffit de dire à l'autre : quel est ton objectif ?, pourquoi tu as cet objectif ?, pour se rendre compte qu'il y a des aménagements possibles ». (A)

4.2.4.2.4 CONSTRUIRE UNE CONNAISSANCE COLLECTIVE D'UN TERRITOIRE ET UN DIAGNOSTIC DES BESOINS

La majorité des personnes rencontrées ont parlé de « *mettre des projets en place ensemble* » (C et A). Avant d'arriver à cette étape, il est nécessaire d'effectuer un diagnostic des besoins et de l'offre.

Pour effectuer cette mission, certains considèrent qu'il faut prévoir un espace pour que les membres puissent mettre en lumière les carences. « *Les besoins sont exprimés en réunions, quand un membre détecte quelque chose* ». (C)

D'autres considèrent que c'est insuffisant, qu'il faut une « *photographie collective établie par les travailleurs sociaux* ». (C)

D'autres vont plus loin :

« *Il faudrait aussi aller vers la population car les travailleurs sociaux sont toujours des filtres, ils ne collent jamais aux besoins de la population même s'ils en sont proches*. » (C)

« *Quand on entend ce qui sort parfois en réunion, on perçoit pas mal d'idées préconçues qui pourraient fausser un diagnostic si on ne se base que sur l'expression des travailleurs sociaux. Il est donc important d'avoir une méthodologie, un outil qui permet de tendre vers plus d'objectivité*. » (C)

Les coordinateurs et acteurs qui ont l'expérience de diagnostics collectifs effectués en CS considèrent que c'est un besoin important du travail en CS, car c'est un véritable moteur pour tous.

« *Tout le monde s'y retrouve vu qu'on part de tous les besoins des structures et de la parole du public. Du coup, on a des choses concrètes à travailler ou mettre en place. Notre fil rouge, c'est cet état des lieux qu'on travaille par thématiques*. » (A)

4.2.4.2.5 COLLABORER ET RÉALISER DES PROJETS COMMUNS

Les projets sont considérés comme de réels ressorts du travail en CS tant par ceux qui en ont l'expérience que par d'autres :

« *C'est dans l'action même qu'on se rend compte d'une plus-value d'une CS*. » (C)

« *Ça soutient. On est content de se retrouver, on est fier de ce qu'on a fait*. » (A)

« *On a vraiment construit un projet collectif. Tout le monde le reconnaît avec le recul, ces années-là, c'était des années très intenses entre acteurs sociaux, on sentait vraiment qu'il y avait une CS*. » (C)

« *Ce qui est positif, c'est les microprojets. Là, les groupes thématiques sont producteurs*. » (C)

4.2.4.2.6 RELAYER LES BESOINS DE LA POPULATION AUX RESPONSABLES ET MANDATAIRES PUBLICS ET POLITIQUES

Relayer les besoins de la population est également une attente des acteurs de terrain :

« *La cerise sur le gâteau serait que la CS puisse à un certain moment interpeller la Commune, ce serait génial*. » (A)

« *La CS correspondrait à ma définition de ce que devrait être une coordination, si c'est un espace qui permet à des travailleurs sociaux de tendances différentes, appartenant à des structures différentes, avec des compétences différentes de faire remonter au politique des constats de terrain*. » (A)

« Sur le terrain, on se rend compte qu'il y a des décisions régionales qui sont prises en dehors de la réalité. Est-ce que la CS n'a pas aussi un rôle de faire remonter l'information vers les élus politiques ? Ça doit remonter pour qu'il y ait des actions qui soient menées. La coordination sociale pourrait faire ce lien. » (A)

Cependant, la majorité des personnes rencontrées considère que c'est une mission plus délicate et plus difficile à atteindre :

« Pour moi, cet objectif est le moins rencontré. Il était potentiellement possible à X mais pas dans ma commune. » (A)

« La CS n'est pas identifiée comme lieu d'interpellation. Il est utile de pouvoir faire du travail d'interpellation de services communaux et/ou échevins. On le fait en dehors de la CS puisque la CS ne le fait pas. » (A)

« Une interpellation, cela ne doit pas être agressif, ça doit être constructif en respectant les logiques différentes de chacun. » (A)

Pour d'autres, qui le mettent en œuvre, *« ce point est important. » (A)*

Les six points qui viennent d'être évoqués sont tous considérés comme importants. Cependant, certains représentent la base du travail en coordination, étape absolument nécessaire avant de tenter de satisfaire les autres attentes. On peut ainsi regrouper ces attentes en deux ensembles : les **besoins 'premiers'** et les **besoins 'seconds'**. Ces deux groupes demandent un niveau d'implication et d'engagement différent de la part des participants.

Dans le cadre des besoins 'premiers', les membres désirent se connaître, s'identifier, récolter l'information qui leur est utile dans leur travail et faire savoir ce qu'ils font.

Dans le second cas, le travail réalisé en coordination demande davantage d'implication, aussi bien en termes de présence afin d'assurer une continuité dans le travail, qu'en termes *« d'accepter de lâcher prise sur 'd'où je viens' pour aller vers les autres et voir ce qu'on peut mettre en commun » (A)*. Il s'agit de s'articuler les uns aux autres, se mettre en projet et être acteurs de changement. Cela nécessite que des relations de confiance se soient tissées. Les besoins 'premiers' sont donc des moyens permettant d'atteindre les besoins 'seconds'.

Certains acteurs et coordinateurs ont exprimé plus d'attentes liées aux besoins 'premiers', d'autres aux 'seconds' ou aux deux types. De manière générale, ces attentes sont nombreuses, parfois plus larges ou plus précises que les 'objectifs dans la réalité' des CS ou que ceux inscrits dans l'Art 62 de la loi organique ou dans la circulaire de la Cocom. Nous y reviendrons.

Les personnes interviewées ont parlé d'obstacles rencontrés ou ressentis pour répondre aux différentes attentes. Ceux-ci sont notamment développés dans le chapitre qui suit.

4.2.5 LES ACTIVITÉS DES COORDINATIONS SOCIALES ET LES PRINCIPALES LIMITES RENCONTRÉES

Ce chapitre a pour dessein d'esquisser une photographie actuelle du travail effectué par les CS. Nous l'avons vu, les moyens à disposition des coordinations sociales sont très dissemblables. Ceci a évidemment des conséquences sur le travail développé par celles-ci. Par ailleurs, les activités menées par chaque CS correspondent à sa réalité locale et aux besoins considérés comme prioritaires par les membres ou les responsables de celles-ci. Elles sont donc spécifiques, singulières. Cependant, il est possible d'en tirer de grandes lignes.

Les coordinateurs rencontrés ont souvent l'impression que les CS ont des activités similaires selon qu'elles sont des '*grandes*', '*moyennes*' ou '*petites*' CS. Or cette vision est à nuancer.

Pour rappel¹⁷, cette séparation entre les CS correspond approximativement aux :

- 7 CS qui ont un coordinateur de 3/4 à 2 ETP = '*grandes*'.
- 5 CS qui ont comme coordinateur un travailleur du CPAS qui dégage 1/5 à 1/2 ETP pour l'organisation de la CS = '*moyennes*'.
- 6 CS qui ont comme coordinateur le responsable du service social du CPAS qui dégage quelques heures par mois ou par semaine pour l'organisation de la CS = '*petites*'.

Cette distinction est évidemment schématique (il y a une grande différence entre 3/4 et 2 ETP et peu de différence entre 1/2 et 3/4 ETP), néanmoins cette division correspond à une réalité de fonctionnement ou de ressenti.

4.2.5.1 TYPOLOGIE DES ACTIVITÉS DES COORDINATIONS SOCIALES

De manière très simplifiée, on peut regrouper les réunions de coordination en deux grands types :

- Les réunions de coordination où l'ensemble des membres d'une CS sont invités. Elles ont la plupart du temps pour objet :
 - soit un exposé et des échanges autour d'une thématique, et/ou la présentation d'une association, d'un service ou d'un projet ;
 - soit le feedback du travail effectué en sous-groupes (voir ci-après) ;
 - soit des sujets concernant l'organisation interne de la CS tels que, par exemple, la présentation ou le choix collectif des thématiques ou projets pour l'année à venir, l'évaluation du travail de la CS, l'organisation structurelle de celle-ci (rédaction ou modification de statuts), la désignation de l'utilisation d'une partie du budget de la CS, etc.Ces réunions sont parfois appelées '*réunion de coordination*', '*assemblée générale*', '*assemblée plénière*', ou encore '*midis-formation*', '*midis de la coordination*', etc.
- Les réunions de groupes de travail (dénommés parfois sous-groupes ou comités d'action) qui rassemblent une partie des membres d'une CS. Ces groupes sont centrés :
 - soit sur une thématique (ex. petite enfance, jeunesse, seniors, santé, santé mentale, sida, handicap, scolarité, emploi/formation, logement, famille, aide sociale, aide alimentaire,

¹⁷ Voir le chapitre sur les moyens des coordinations en p. 16.

- accueil de nouveaux habitants, culture, énergie, développement durable, cohésion de quartier, fête, convivialité, propreté) ;
- soit sur la préparation d'une activité précise (organisation d'une journée d'action collective, création d'un site pour la CS, etc.).

Ces groupes demandent souvent une assiduité et donc une implication plus grande de la part des participants.

Sur base du type d'activités qui y sont menées, les CS peuvent être divisées en quatre groupes :

- Celles pour lesquelles les activités en sous-groupes, dont les finalités sont diversifiées, prennent une place principale. Il s'agit de 5 'grandes' et 3 'moyennes' CS qui ont entre 3 et 9 groupes de travail. Ces groupes se réunissent entre 4 et 10 fois par an. Deux de ces coordinations ne fonctionnent qu'en sous-groupes. Les autres ont également des assemblées générales (majoritairement de 2 à 4 par an).
- Celles pour lesquelles les assemblées générales sont centrales. 1 'grande' CS, 1 'moyenne', 4 'petites' organisent de 4 à 6 réunions par an. Deux de ces CS ont également 2 ou 3 groupes de travail dont certains fonctionnent de manière relativement autonome (coordonnés et animés par un membre) ou temporaire (organisation d'une journée d'action collective).
- 1 'grande' et 1 'petite' CS centrent leurs activités sur 2 à 3 groupes thématiques qui organisent essentiellement des journées d'action collective (avec des activités diverses ou des stands d'informations). Une de ces coordinations prévoit également des assemblées générales, principalement pour choisir les thématiques et projets communs.
- 1 'moyenne' et 1 'petite' CS participent actuellement exclusivement aux réunions et journées d'actions collectives d'autres réseaux. Les coordinateurs de ces CS comptent développer dans le futur des projets du CPAS menés en partenariat.

Le choix du type d'activités est à mettre en lien avec le contexte dans lequel évolue la CS.

Par exemple : « *Chaque CPAS investit selon sa réalité locale. Sur le territoire de cette commune, il y a tellement d'associations et de services et il y a tellement de problématiques sur lesquelles on peut agir, que pour être efficace et vu les moyens, il faut cibler une sous-sous thématique et voir ceux qui peuvent collaborer sur celle-là. Notre action doit rester résiduaire. Avoir une CS coupole, ça demanderait un local gigantesque et il serait impossible de trouver des thématiques qui intéressent tout le monde.* » (C)

Il existe un réseau regroupant les acteurs du champ social-santé au sens large sur le territoire de 4 des 5 CS qui n'organisent pas d'assemblée générale¹⁸. Ceci explique en bonne partie cela.

¹⁸ Voir le contexte de création de chaque CS en p. 15.

4.2.5.2 EXEMPLES D'ACTIVITÉS CONCRÈTES MISES EN ŒUVRES POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES

Il est intéressant de mettre en relation les objectifs abordés précédemment et les activités organisées. C'est ce qui va être fait pour aller plus loin dans la présentation du travail effectué en CS. Pour permettre une vision synthétique de ces éléments, un tableau qui met en regard les moyens utilisés pour répondre à chaque objectif est annexé¹⁹ au rapport.

Les éléments favorables et les éléments défavorables à l'atteinte des objectifs, énoncés par les coordinateurs et acteurs de terrain, sont également exposés sous la forme d'un tableau annexé²⁰. Pour compléter celui-ci, des extraits des propos des personnes interviewées, évoquant les freins rencontrés, sont mis en valeur ici.

Soulignons déjà que le manque de moyens, de temps et de disponibilité du coordinateur et des membres revient de manière transversale et n'est donc pas répété pour chaque besoin.

4.2.5.2.1 ACTIVITÉS POUR MIEUX SE CONNAÎTRE ET AVOIR UNE CONNAISSANCE TRANSVERSALE DE L'OFFRE

Pour développer une **connaissance de l'ensemble de l'offre** sur une commune ou un quartier, plusieurs outils sont développés.

En termes de répertoires, des cartes sociales existent, telles que 'Le guide social', 'Bruxelles social.be', 'De socialekaart.be', etc. Il s'agit d'outils utilisables par tous mais qui n'offrent pas une visualisation locale de l'offre.

3 'grandes', 1 'moyenne' et 1 'petite' CS ont créé des répertoires ou cartes sociales, en format papier ou sur site internet. Ils reprennent l'ensemble des acteurs et l'un d'entre eux présente des informations législatives relatives aux différents secteurs sociaux.

1 CS a créé ce type de répertoire à l'échelle d'un quartier, 1 autre sur une thématique bien précise. 2 CS ont des projets de répertoire en cours.

Ces répertoires ne sont malheureusement pas toujours actualisés.

Pour faciliter la connaissance entre membres d'une CS, 1 CS utilise, lors d'assemblées générales, des outils d'animation tels que le 'speed-dating' qui permettent une présentation rapide mutuelle entre participants.

Enfin, 2 CS effectuent des diagnostics de l'offre et des besoins construits et présentés collectivement, ce qui facilite une bonne connaissance transversale.

Freins :

Ils sont liés au nombre parfois important d'acteurs sur un même territoire, à l'absence de certains en coordination, au turnover des travailleurs et au manque de moyens :

« Ce serait déjà plus facile de travailler ensemble si tout le monde était là ou si tout le monde avait accès à la CS. » (C)

¹⁹ Voir en annexe le tableau en p. 71.

²⁰ Voir en annexe en p. 76.

« Il y a tellement de coordinations. On travaille avec des gens de partout. Notre champ d'activité n'est pas du tout réduit à une commune. On doit faire des choix. En termes de vitrine, comme on est déjà submergé par les demandes, on n'a pas besoin de vitrine. Je serais contre d'avoir une attache spécifique à une commune. » (A)

« Les freins sont multiples. Le manque de mémoire, les personnes changent et les nouvelles ne savent pas l'objectif de leur présence en coordination : 'mon chef m'a dit tu viens'. » (C)

« Il y a un turnover important, ce qui pose la question de la mémoire de l'histoire, sinon on doit toujours tout revisiter. Le travail de mise en lien entre acteurs d'un territoire est un travail permanent, de présence, de mobilisation mais, pour moi, ça fait partie du travail. » (C)

« Ça ferait beaucoup de gens. Je ne sais pas comment on travaillerait ensemble avec toutes ces personnes. » (A)

« Les coordinations sociales regroupent tous les secteurs. On vit des réalités très différentes et c'est parfois difficile de se comprendre. » (A)

« Un répertoire, il faut du temps, des moyens, le maintenir à jour... » (C)

Pour « **mettre un visage sur un nom, un service, un projet** », un tour de table est souvent organisé en début de réunion de coordination.

Par ailleurs, plusieurs coordinateurs veillent à laisser de l'espace, avant et après les réunions, pour les échanges informels entre participants. Ils gèrent le temps de réunion afin de les faciliter.

Freins :

Le frein principal est lié à l'absence des personnes, qu'elles soient membres ou non de la CS. L'absence des assistants sociaux (AS) de première ligne du CPAS est soulignée par tous. Le temps nécessaire est évoqué.

« On dépend beaucoup de la volonté des partenaires de dégager du temps. Il est difficile d'obtenir que le travail en réseau soit reconnu comme faisant partie intégrante du travail social. » (C)

« Mobiliser les AS de CPAS est très difficile par manque de temps » (C)

« La rencontre, elle ne peut se faire que si la personne est là. Un bottin, ce n'est pas suffisant. Nous, nous avons dans nos missions de s'inscrire dans un réseau local. Donc nous dégageons du temps pour ça. Tous les services et associations n'ont pas cette possibilité-là. Donc la coordination est handicapée de cette absence. » (A)

« Avant, on allait à la CS, mais rarement car la réunion de CS tombe en même temps que notre réunion d'équipe. On a très vite arrêté. On n'y va plus par manque de temps. On est une petite équipe. On a déjà du mal à dégager du temps pour faire l'administratif nécessaire en interne, vu qu'on n'est pas subventionné pour les tâches de coordination et de mise en réseau. » (A)

« Actuellement, il y a beaucoup de coordinations sur la commune. Un peu trop, il y a trop de réunions. » (A)

« Ce n'est pas facile quand on est plein de se parler. Rien que de faire le tour de table, de se présenter, de se dire qui est qui, les deux heures de réunion sont déjà passées. » (A)

« La CS se réunit quatre fois par an, les Groupes de travail souvent une fois par mois, il y a encore les bureaux de pilotage. Pour une association ou un service, cela peut être coûteux de participer à tous ces lieux-là. Il faut aussi pouvoir savoir ce qu'on attend de ce lieu pour ne pas étouffer les partenaires. » (A)

« Quand tu gravites pendant plus de sept ans dans une CS, il est plus difficile de maintenir la curiosité. On peut avoir l'impression de connaître les autres, de ne plus avoir besoin d'aller en CS. » (A)

Afin de permettre la **connaissance physique des locaux des services et associations**, 3 CS organisent des activités dans les locaux des membres : soit les assemblées générales, soit des rencontres plus informelles sont organisées dans les locaux des participants, à tour de rôle.

Freins :

Le frein principal est l'absence dans les locaux des membres d'un « *espace suffisamment grand et disponible pour accueillir les membres de la CS* » (C)

4.2.5.2.2 ACTIVITÉS POUR ÉCHANGER DES INFORMATIONS ET DES RÉFLEXIONS

Le **partage d'informations sur les activités et services** proposés par les services et associations, et le relais auprès du public sont organisés via trois outils principaux.

Dans 8 CS, la parole est donnée aux participants en début ou fin de réunion pour des informations diverses.

Des présentations d'un nouveau service ou activité sont prévues dans 8 CS, soit en assemblée générale, soit en réunion de groupe de travail, soit dans des 'midis-formation'.

7 coordinateurs (5 'grandes' CS et 2 'petites') font circuler l'information, qui leur est envoyée par les membres, soit via mail, soit via une newsletter, soit via la création d'un site où les membres peuvent intégrer leurs actualités.

Freins :

La circulation de l'information concernant l'actualité des activités des membres est prévue dans la moitié des CS. Par contre, la réalité de la transmission de l'information aux collègues des participants aux réunions et aux usagers reste en question : « *La plupart du temps, quand on donne la parole aux associations en réunion, chacun sort des sacs des folders, flyers, affiches, puis ça circule et tout le monde s'en va avec un exemplaire, personne ne part avec 50 exemplaires et se dit 'je vais les distribuer dans mon association'. On reçoit une info, on considère qu'elle est entendue et voilà.* » (C)

L'information sur une thématique spécifique est prévue dans 13 CS. Elle se fait la plupart du temps par le biais d'une présentation faite par un ou plusieurs membres de la CS dans le cadre d'une assemblée générale, d'un groupe de travail ou d'une réunion plus spécifique. L'appel à un 'expert' est plus rare.

4 CS organisent ou ont organisé des journées de **formation**, par exemple : « *mettre en place une formation et faire venir des intervenants qui ont apporté des outils à des travailleurs démunis face à des problématiques amenées par des jeunes.* » (C)

Ces formations sont souvent ouvertes soit à tous les membres de la CS, soit aux membres d'un groupe de travail, parfois elles sont prévues pour les travailleurs du CPAS « *formation des usagers et du personnel d'une Maison de repos et d'un service médical du CPAS aux performances environnementales, par une association.* » (C)

Freins :

Ils sont liés au manque de disponibilité des membres et à la difficulté de trouver des thèmes. « *Difficile de trouver l'équilibre entre l'envie d'approfondir un thème ou aborder plusieurs thématiques pour que les travailleurs sociaux de tous les secteurs se sentent concernés.* » (C)

« Il y a pas mal de questionnement devant des réalités sociales de plus en plus fortes, qui nécessitent des interventions de plus en plus lourdes et bien souvent de type individuel. Donc souvent, quand les gens ont à choisir entre venir à une CS ou être ailleurs, parfois ils préfèrent être ailleurs. » (C)

L'échange et le partage d'expériences, de questionnements professionnels semblent avoir lieu principalement de trois manières.

La présence de réflexions et de questionnements professionnels approfondis et réguliers a été exprimée pour 4 CS. Ces échanges ont lieu principalement lors de réunions de groupes de travail :

« Les groupes thématiques sont producteurs de réflexions autour d'un questionnement. Par exemple des réunions avec un ou des experts, ou une journée de réflexion sur des thèmes comme la violence des usagers envers des institutions jeunesse, qui cassent les locaux ou le matériel dans les Maisons de jeunes ou autres ; ou comme les enfants primo-arrivants dans les écoles, que faire ?, etc. » (C)

Des groupes d'intervision ou de supervision existent dans 3 CS :

« Pendant 3 ans, on a eu un superviseur de réseau, qui a fait avec nous du travail d'analyse de pratiques professionnelles. Ça a maçonné le tout. On parlait d'une situation partagée par plusieurs intervenants du réseau, et il la décortiquait avec nous en termes de pratiques et d'attitudes en tant que professionnels, toujours avec l'usager au centre des travailleurs en parlant comme si l'usager était face à nous. Ce type de travail demande une stabilité dans les membres présents, donc un engagement dans la continuité. Maintenant, c'est quelqu'un d'autre, avec une autre approche. » (C)

Enfin, des partages d'expériences ont lieu entre membres, de manière informelle, avant ou après la réunion.

Freins :

Le manque de climat de confiance, de liberté de parole, de cadre déontologique clair et d'implication des membres est évoqué.

« Il n'y a pas toujours d'engagement des partenaires dans la CS, ils viennent chercher l'info ou en donner mais une réelle implication du travail en réseau et du travail ensemble n'est pas évidente. » (C)

« Il faut beaucoup de confiance réciproque » (A)

« Les différences de points de vue sur le travail social, les choix méthodologiques et autres sont tout le temps présents et il faut jouer/faire avec. » (C)

« Le rassemblement implique déjà qu'on soit d'accord et qu'on se fasse confiance, ce qui n'est pas simple. L'institution CPAS génère de facto des questions de confiance car c'est une autorité publique. Ça devient une question d'obédience politique. » (C)

« Les responsables des AS étaient présents, du coup la parole des AS était bridée. On a décidé que ce serait des rencontres entre travailleurs de terrain, pas les responsables, du coup les rencontres de cette année étaient beaucoup plus détendues. » (C et A)

« C'est la Présidente qui préside la réunion plénière. Ça crée un climat plus 'représentation', c'est différent que les réunions de travail où c'est plus convivial et constructif. » (C et A)

« Tout ce qui se passe dans les différentes commissions de travail est confidentiel » (C)

« Il faut faire attention à l'éthique dans le travail en réseau et le secret partagé. » (A)²¹

²¹ A titre informatif, la plupart des professions du champ social sont tenues par un code de déontologie. Cependant les exigences concernant le secret professionnel sont plus claires pour certains métiers. Le code de déontologie des

« D'autre part, pour les psy, il y a des problèmes de secret. Le secret partagé, ils ne connaissent pas. » (A)

4.2.5.2.3 ACTIVITÉS POUR SE COORDONNER

Pour arriver à une meilleure articulation de l'offre, les CS ne semblent pas avoir mis sur pied des activités formalisées.

Cependant, quelques projets ou actions collectives des groupes de travail répondent à ce besoin : la coordination de l'offre d'activités pour les enfants et jeunes pendant les congés scolaires.

« Un inventaire des permanences sociales sur un territoire a été fait pour voir s'il y a une plage horaire non couverte » (C)

Des conventions de partenariat et de procédure à suivre pour répondre à une problématique spécifique peuvent être construites en sous-groupe.

« Mise en place d'une grille d'actions - convention de partenariat pour les cas de syndrome de Diogène²² » (C)

De même, la connaissance mutuelle acquise via un travail commun en sous-groupe permet parfois un repositionnement des activités développées par des associations et des services, suite à la découverte de doubles emplois ou de zones non couvertes sur le territoire de la commune.

« Le travail ensemble, sur ces quelques mois, a permis que les associations et services de travail de rue ont pu se rencontrer et mieux définir ce que chacun ferait, en se partageant mieux le travail sur le territoire du quartier. » (A)

Freins :

Pour arriver à ce stade, plusieurs conditions sont nécessaires, dont la confiance réciproque, le dépassement des rivalités.

« Les coordinations ont du mal à 'coordonner'. Il y a toujours un intérêt à connaître ce que fait l'autre mais aller plus loin demande une grande confiance. » (A)

« Se coordonner réellement, on y arrive rarement car il faut beaucoup de confiance, de la stabilité des travailleurs, il faut un confort de travail, il faut une réelle volonté car cela demande plus de

assistants sociaux n'est pas reconnu au niveau légal, comme l'est le code de déontologie des services du secteur de l'aide à la jeunesse. Néanmoins, il est utilisé par les autorités judiciaires et est enseigné dans les écoles sociales, ce qui lui confère une certaine forme de légitimité. Le code de l'Union Francophone des Assistants Sociaux indique à son Art 1.4 que « L'Assistant social s'impose une grande discrétion en toutes circonstances. Il respecte scrupuleusement et fait respecter le secret professionnel. » Afin de permettre la résolution de certains problèmes ou permettre le travail en équipe, le secret partagé est autorisé dans des circonstances précises, indiquées dans le code de la Fédération internationale des assistants sociaux : « Aucune information ne sera communiquée à des tiers sans que le client n'en ait d'abord été averti et qu'il ait donné son consentement. Le consentement du client n'est pas requis lorsque son état le rend irresponsable ou que d'autres personnes pourraient être mises en danger. » « Les informations doivent être transmises dans l'intérêt (réel et non supposé) de la personne. L'information transmise doit porter exclusivement sur ce qui est strictement utile à la personne dans le cadre de sa mission. Les informations ne peuvent être transmises qu'à des professionnels eux-mêmes soumis au secret professionnel. Les informations ne peuvent se transmettre qu'entre professionnels poursuivant les mêmes missions. »

²² Le syndrome de Diogène caractérise un trouble du comportement conduisant à des conditions de vie négligées, voire insalubres. Il associe souvent des comportements tels qu'une négligence parfois extrême de l'hygiène corporelle et domestique, une accumulation d'objets hétéroclites, un isolement social, un déni de son état, un refus d'aide concernant cet état, etc.

travail que de venir simplement écouter quelqu'un sur un sujet et réfléchir un peu, faire un peu débat et repartir. » (A)

« Dès qu'on se met à table avec d'autres, il faut déterminer jusqu'où c'est à moi et jusqu'où c'est à l'autre et ça ce n'est pas souvent mis à plat. On est plus dans la concurrence et moins dans la rencontre. On est d'une certaine manière payé pour défendre son institution. Accueillir des critiques, ce n'est pas évident. Il faut donc qu'il y ait de la confiance. » (A)

« Certaines structures, par leurs choix idéologiques et stratégiques, communiquaient partiellement car c'était 'leur projet', 'leur bébé', 'on veut être le 1^{er}'. Il y a des rivalités, le fric devient le nerf de la guerre. » (C)

« Il peut y avoir des rivalités entre acteurs, avec parfois des conseils d'administration fort politisés et donc des rivalités qui peuvent se rejouer en CS. » (C)

« La dynamique dépend de la personnalité du coordinateur et des personnes qui sont membres de la coordination (moteur ou pas). Et ça dépend de ce qu'on vient y chercher. S'il n'y a que des attentes d'info... » (C)

4.2.5.2.4 ACTIVITÉS POUR CONSTRUIRE UNE CONNAISSANCE COLLECTIVE D'UN TERRITOIRE ET UN DIAGNOSTIC DES BESOINS

Cette construction commune est rare.

Dans la plupart des CS, le choix des thématiques prioritaires à traiter pour l'année à venir, la proposition de création d'un groupe thématique, ou la proposition de projets s'effectuent sur base de l'expression par des membres de besoins non couverts ou de nouvelles problématiques décelées. Cette mise en lumière de besoins ressentis par quelques travailleurs sociaux peut se faire lors de réunions annuelles prévues à cet effet ou, de manière plus informelle, pendant les réunions de CS ou lors d'échanges avec le coordinateur.

« Les besoins sont exprimés en réunion, quand un membre détecte quelque chose, est interpellé par quelque chose, des questions à déposer. Il n'y a pas de diagnostic collectif formalisé. » (C)

1 'grande' et 2 'petites' CS font ou ont fait appel à des 'experts', membres de la CS ou externes à celle-ci (et donc rémunérés), pour effectuer un diagnostic sur une thématique précise (l'insalubrité, les besoins des seniors, les besoins des personnes suivies et secourues par le CPAS dans la gestion de leur budget).

3 'grandes' CS ont construit collectivement un diagnostic : les membres d'un groupe de travail ont mené une étude sur une problématique particulière (ils étaient supervisés par un expert extérieur). Les membres d'une autre CS ont effectué un diagnostic, toutes thématiques comprises, sur un quartier. Les membres de la dernière CS ont travaillé sur l'entièreté de la commune, avec une vue transversale et une autre axée par publics.

Ainsi, par exemple :

« Un diagnostic qui a bien fonctionné, c'est le recensement des logements vides. Les partenaires se sont bougés et ont chacun participé au recensement, chacun couvrant certaines rues. » (A)

« Le Groupe mène une recherche-action sur l'accueil des primo-arrivants en lien avec le décret, basé sur des récits de vie. » (C)

« Tout le travail en CS est articulé autour du diagnostic fait tous les six ans et présenté à tout le quartier et aux élus. Chaque comité fait le diagnostic sur sa thématique (plus ou moins deux ans de travail et actualisation au fur et à mesure) et base son action sur ce diagnostic » (A)

« On a beaucoup plus travaillé sous une forme de diagnostic qui partait des constats des travailleurs sociaux tout en étant plus construit et on a abouti à des propositions utilisées par le CPAS et par les groupes de travail » (C)

« Les méthodologies pour les diagnostics sont différentes. Le produit fini dit toujours que c'est une photographie établie par les travailleurs sociaux pour ne pas avoir de freins liés à un questionnement scientifique (on n'a pas le financement et les personnes pour poser un travail scientifique).» (C)

Deux de ces CS effectuent leur diagnostic tous les six ans, dans un agenda lié aux élections communales. Elles basent leur travail en sous-groupes sur cet état des lieux, en tout ou en partie. Précisons que cette dynamique de diagnostics 'préélectoraux', qu'elle soit récente ou plus ancienne dans la CS, a souvent été initiée par les responsables de la CS ou le Président de CPAS (celui-ci désirant avoir de la matière venant du terrain pour sa note politique). Cependant, les membres de la CS se sont réappropriés le processus, décidant la manière de le construire, le mener et le finaliser.

Enfin, dans 3 CS, les thématiques à aborder sont désignées par la hiérarchie. Il n'y a soit *« aucun travail diagnostic. C'est uniquement un processus top down. »* (C), soit le CPAS utilise ses données internes, statistiques basées sur l'encodage des demandes d'aide et fournies par son 'service étude', pour détecter les nouveaux besoins des usagers du CPAS et choisir les priorités du travail fait en CS.

Il s'agit de CS pilotées par la hiérarchie²³.

Par ailleurs, soulignons que des outils d'informations liées aux besoins de la population et à l'offre existante²⁴ sont à disposition des travailleurs et citoyens. Or ceux-ci semblent peu utilisés dans les CS.

Freins :

Ils sont divers. En voici quelques exemples, outre le manque de disponibilité du coordinateur et des membres déjà cités et les freins indiqués dans le tableau annexé.

« Sortir de la sphère pure d'action de son service pour aller vers les autres et penser besoin de la population locale de manière plus transversale est intéressant mais ça me semble peu possible actuellement. Il y a une atmosphère actuelle de telle insécurité pour les travailleurs des services/institutions du CPAS que ce n'est pas possible. » (A)

« La dynamique dépend de la personnalité du coordinateur, ses compétences, sa capacité à travailler en collectif et avec des méthodes participatives. » (C et A)

« Et au niveau des décisions au sein de la coordination sociale, je trouve qu'il y a un truc qui ne va pas. C'est des propositions du coordinateur avalisées ou pas par le président. Est-ce qu'il y a de la place pour d'autres personnes ? Ce n'est pas très clair. Ne serait-ce que si le programme de l'année était décidé tous ensemble, ça pourrait être intéressant. » (A)

« Ce sont aussi des structures qui rendent immobiles les travailleurs, la créativité, l'ouverture, penser autrement est très difficile. » (C)

« Le plus gros c'est les freins institutionnels, surtout pour les travailleurs des services car le rapport diagnostic se retrouve sur le bureau de leurs chefs. Donc on fait super gaffe pour dire les choses

²³ Voir le chapitre sur la structure de chaque CS en p. 18.

²⁴ Il s'agit d'outils mis à disposition par des organisations liées à la Région bruxelloise ou la Cocom comme, par exemple, le monitoring des quartiers, les publications de l'Observatoire de la santé et du social, les répertoires de l'offre du Centre de Documentation et de Coordination Sociales, etc.

mais protéger la parole des travailleurs. Le côté secteur public/secteur associatif n'est pas évident. » (A)

4.2.5.2.5 ACTIVITÉS POUR COLLABORER ET RÉALISER DES PROJETS COMMUNS

Ces objectifs sont rencontrés soit à l'extérieur, soit au sein de la CS.

En externe

Pour faciliter la mise en lien entre associations et services, plusieurs coordinateurs sont attentifs à laisser de l'espace, avant et après les réunions, aux échanges informels entre participants. Ils gèrent le temps de réunion afin de les faciliter. Plusieurs personnes ont souligné l'importance de ces espaces-temps. *« Parfois c'est les moments de pause qui sont les plus utiles à l'échange, le fait de faire connaissance, échanger sur un projet... Il y a des lieux où on demande d'avoir des grandes pauses. » (A)* Ces demandes peuvent prêter à sourire or tout travailleur utilise ces espaces informels pour nouer des relations, obtenir un certain type d'informations ou initier certaines collaborations. Ces moments sont reconnus pour être le lieu par excellence contribuant à faire avancer certains dossiers difficiles, sensibles.

Par contre, le retour en CS sur ces collaborations externes est rare. Il est donc pratiquement impossible aux coordinateurs de valoriser l'efficacité de ces moments informels.

« Il n'est pas toujours aisé de se rendre compte du fruit, des résultats des mises en réseau et concertations ébauchées en CS. » (C)

Par ailleurs, 3 coordinateurs de CS (épaulés parfois par d'autres travailleurs du CPAS) participent à des projets collectifs externes, portés par d'autres acteurs ou réseaux.

En interne

La construction de projets collectifs s'effectue pratiquement exclusivement en groupe de travail, dans 10 CS. Outre ceux déjà évoqués car ils répondent aux besoins de formation, de réflexion et de coordination, les projets sont très variés, tels que :

- Création d'un répertoire, guide, carte sociale locale à destination du public et/ou des travailleurs ;
- Création d'autres outils d'informations pour le public et les travailleurs (ex. création d'un agenda en ligne avec tout ce qui se fait dans toutes les associations comme activités culturelles ; livre de recettes simples et pas chères ; campagne de sensibilisation des propriétaires sur le logement sur les droits et devoirs de chacun, création de fiches pédagogiques sur le thème du logement ; vademecum sur le droit à la culture ; guide - ligne du temps pour les jeunes parents, publication d'articles d'information sur les droits sociaux dans le journal communal) ;
- Organisation de conférences (ex. l'enfant-roi, les besoins des seniors), de colloques (ex. accueil des primo-arrivants), ou d'animations (ex. autour du sommeil, éveil à la psychomotricité) ;
- Organisation de 'journées collectives'. Celles-ci se structurent la plupart du temps autour de stands d'informations et d'animations pour le public sur une thématique spécifique (énergie, développement durable, interculturalité, sida, handicap, seniors, thèmes liés à la semaine de la démocratie ou à la thématique annuelle européenne, etc.) ;
- Actions collectives, par exemple pour l'embellissement d'un quartier ;
- Préparation du 'Plan Froid' communal annuel ;
- Coordination d'un projet de quartier sur plusieurs années (ex. contrat de quartier, etc.) ;
- Création de nouveaux services ou institutions par des membres du secteur associatif ou par le CPAS (ex. épicerie sociale, cellule logement, planning familial, halte-accueil, coins compost, jardins

collectifs, création de services de coaching pour indépendants débutants, service d'aide volontaire pour accompagner les seniors à domicile, création de tontines-groupes d'épargne collective et solidaire pour faciliter l'accès au logement, etc.).

Freins :

Il existe des freins si la CS ne fait pas de projets en sous-groupe :

« Les membres ont dit que le fait de ne pas avancer sur du concret peut aussi être un frein à l'implication dans une CS. Il faut qu'il y ait du concret, que ça avance sinon on a l'impression de tourner en rond. » (C)

Et il en existe pour arriver à collaborer et mener des projets en commun, tels que :

Des freins liés à la disponibilité et au contexte de travail.

« Le travail se fait collectivement en réunion et donc prend le temps selon le rythme de la CS. » (C)

« Pour arriver à des projets collectifs, il faut pouvoir mobiliser des moyens et des forces, ce qui n'est pas facile. » (C)

« Passer de l'état 'se connaître' à l'étape 'faire quelque chose ensemble' ce n'est pas toujours évident. Etre porteur d'une action sur une thématique qui n'est pas de son secteur, c'est pas évident. » (C)

« Il y a aussi les contextes de travail (changements de travailleurs, problèmes financiers dans une association, changements d'échevin pour un service...). Ces changements de contexte de travail qui influencent les disponibilités d'implication dans la coordination alors que les projets en CS se construisent dans la durée, souvent sur 2 ans. » (C)

Des freins liés à la méthodologie de travail utilisée en CS et la structure de celle-ci.

« La personnalité et l'apport du coordinateur font beaucoup dans la réussite ou non d'un groupe de travail ou d'une CS. » (A)

« En termes de méthodologie, ça fait aussi partie de nos questionnements : où trouver, comment apporter, quelle place prendre pour le soutien méthodologique pour les groupes de travail, que ce soit pour définir les objectifs du groupe ou dans le processus de travail. Par ex. trouver une supervision extérieure, car on fonctionne sur base de nos acquis mais on se sent parfois seuls. » (C)

« Ne pas avoir d'objectif et d'objet précisé et dès le départ formulé et sans consensus là-dessus, ça ne marche pas. » (A)

« La structure de la CS est aussi très importante. Il y a des différences énormes. L'autonomie de l'associatif par rapport au CPAS, dans une CS, est très importante. » (A)

Des freins liés aux relations entre les institutions et leur capacité à travailler en partenariat.

« Il n'y a pas de culture de travail en partenariat sur la commune, dont pas entre le CPAS et commune. » (C)

« Le fait qu'il y ait très peu de projets qui soient menés en CS, est peut-être lié au fait qu'il y ait peu d'associatif porteur et moteur présent dans la CS. Il y a beaucoup de services ou associations liées à la commune. » (A)

« Faire bouger une commune, c'est lourd. Il y a les responsables de services, l'échevin, le collège, etc. » (A)

« Il y a très vite coinçage quand pour une question ou pour une action, on doit aller un peu sur le territoire d'attribution d'un autre échevin. Ça freine tout de suite. C'est politique. » (A)

« Je remarque qu'il y a des freins institutionnels. La coordination fait parfois peur comme si elle allait marcher sur des plates-bandes 'réservées'. Il y a des questions de pouvoir. Surtout au CPAS.

Au niveau des travailleurs il n’y a pas cela, on agit selon le besoin d’un usager mais au-dessus, ils insistent sur les attributions de chacun, etc. » (A)

« Les projets collectifs, ça ne fonctionne pas, car l’associatif et le CPAS n’ont pas la même manière d’envisager les choses. Nous on fait des enquêtes sociales approfondies, on ne travaille pas toujours avec le même public, etc. Donc ce n’est pas compatible. » (C)

« Le CPAS, qui a les moyens de construire les projets, fait l’économie de les construire avec l’associatif (ex. épicerie sociale qui ne va être ouverte qu’aux usagers du CPAS). » (A)

Des freins liés aux moyens financiers nécessaires pour mener les projets.

« Le budget de la Cocom couvrant à peine mon salaire, il n’y a pas de budget pour des actions, ou alors à charge du CPAS (pour action collective, etc.) qui doit dégager des budgets ou trouver un financement. Les partenaires n’ayant pas non plus de moyens pour financer des actions de la coordination. » (C)

4.2.5.2.6 ACTIVITÉS POUR RELAYER LES BESOINS DE LA POPULATION AUX RESPONSABLES ET MANDATAIRES PUBLICS ET POLITIQUES

Même si cet objectif est considéré comme plus délicat à rencontrer²⁵, il l’est partiellement dans plusieurs CS.

3 CS ont présenté leur diagnostic (complet ou thématique) aux échevins et/ou conseillers communaux via un rapport écrit (livres blancs, Plan global de revitalisation, mémorandums, etc.) et une présentation orale.

Des besoins détectés ont été présentés lors de colloques dans 2 CS.

Le relais des besoins exprimés par les membres au Président de CPAS est organisé automatiquement dans 2 autres CS. Dans une d’entre elles, le Président a pris l’habitude d’en faire retour au sein du Collège échevinal.

Des besoins sont parfois relayés à des échevins lorsque ceux-ci sont ponctuellement invités à une réunion de groupe de travail.

Par ailleurs, il semble que des espaces de la CS soient utilisés de manière ‘indirecte’ pour relayer des questions ou des problèmes. Ainsi, dans 2 CS, les réunions de CS animées par le Président ou les comités de pilotage où il est présent sont régulièrement utilisées pour exprimer des mécontentements par rapport au fonctionnement de certains services du CPAS.

Notons, qu’à contrario, deux Présidents de CPAS profitent de la présence de membres de la CS au sein des comités de pilotage pour demander leurs avis concernant des projets qui leur sont propres.

Enfin, dans une CS où le Président de CPAS, le Bourgmestre ou son représentant et des élus sont présents, des accords peuvent être recherchés entre CPAS, services communaux et associations afin de réagir à certaines politiques en défaveur des usagers du CPAS.

²⁵ Voir chapitre sur les objectifs en p. 25.

Freins :

Les freins exprimés sont principalement d'ordre institutionnel ou politique.

« Les interpellations politiques peuvent être freinées par le poids des services publics et asbl liées au public. » (A)

« Un réseau associatif a plus de liberté d'action qu'une CS de CPAS, surtout avec un président de CPAS présent aux réunions. » (A)

« Il y a eu parfois des tensions entre quelques partenaires qui désiraient que la CS ait une action plus politique et un service communal qui freinait par crainte que si la CS prend ce rôle, on lui interdise de participer à la CS. Cette question revient régulièrement. » (C)

« On a eu des débats conflictuels entre associatifs et travailleurs CPAS car les travailleurs CPAS considèrent qu'ils sont mandatés par le CPAS. Or les associations veulent être libres de faire des revendications, de s'opposer à des politiques communales mais les travailleurs du CPAS disaient 'Holà', non pas question, on ne peut pas signer. » (C)

« Lors de la présentation des résultats de notre diagnostic, les travailleurs de services publics n'ont pas voulu être porte-parole, c'est l'associatif qui a présenté. » (C)

« La question de l'interpellation politique, tout le monde est très frileux, que ce soient les acteurs de terrain ou le CPAS, car on entre dans le jeu politique et on encourt des risques à la suite d'actions. A chaque fois qu'on parle politique, ça freine, coince, demande beaucoup d'énergie avec le risque que des têtes tombent. Il y a eu un passif d'expériences passées : un réseau local très dynamique qui a été écrasé violemment par le politique communal. En plus, il y avait eu des licenciements, etc. » (C et A)

« Même si les travailleurs membres d'une CS peuvent être convaincus, engagés, militants et prêts à dire les choses, cela ne garantit en rien que leurs conseils d'administration soient disposés à soutenir leur discours et donc qu'une interpellation puisse réellement être menée. » (A)

« Depuis les dernières années, le management social a beaucoup de poids sur les services et associations, avec l'évaluation. Les administrations et les responsables imposent aux travailleurs de répondre aux attentes des évaluateurs. Donc il y a des changements de discours et de pratiques (sélection des usagers pour que l'activité fonctionne bien, etc.). Du coup, les travailleurs cherchent la sécurité et donc répondent aux attentes du maître. Donc la visée politique, il ne faut même plus en entendre parler. Parfois il y a un pas de côté mais c'est rare. » (A)

« C'est une des questions qui se posent au sein de la CS : quelle place peut prendre la CS au sein de la Commune, en termes de légitimité. Peut-on être un partenaire reconnu par les autorités communales ? L'échevin a son projet, sa vision, cela n'est pas évident qu'il reconnaisse la parole de la CS ou de ses membres. D'autant que pour la Commune, la CS est quelque chose qui appartient au CPAS. S'il y a mésentente entre un échevin et le CPAS, la relation avec la CS va en être affectée. » (C)

La photographie qui vient d'être esquissée montre l'ampleur de la variété des activités pensées et mises en place par les CS, reflet de la diversité créative de leurs membres et des réalités locales.

L'inventaire met en évidence que les activités mises en place actuellement par CS ne répondent que partiellement aux attentes exprimées par les personnes rencontrées, même pour les besoins 'premiers' (rappelons ici que ces attentes sont un 'modèle idéal' considéré comme utopique au vu des moyens disponibles). La majorité des actions ne sont le fait que d'un petit nombre de CS et elles rencontrent de nombreux obstacles.

Les CS qui ont pu développer un travail en sous-groupes, en parallèle à quelques rencontres transversales, semblent rencontrer un plus grand panel d'attentes.

Nous reviendrons sur ces éléments dans la partie 'enseignements' de l'étude.

4.2.6 LES MEMBRES DES COORDINATIONS SOCIALES ET LEUR PLACE DANS CELLES-CI

Précisons avant tout que le mot 'membres' désigne dans ce rapport les participants à une CS, car il est couramment utilisé comme tel par les coordinateurs. Cependant, la définition du mot 'membre' dans les statuts des coordinations qui en ont, est différente d'un lieu à l'autre.

Parmi les membres qui assistent aux réunions de CS, il y a des travailleurs de terrain, des responsables, parfois le Président de CPAS et/ou d'autres élus, très rarement des citoyens représentant des comités d'habitants. Dans ce chapitre, la place donnée ou prise par chacun de ces groupes sera abordée.

Des règles pour devenir membre d'une CS

Alors que certains réseaux sont exclusivement ouverts à des travailleurs sociaux de terrain, les CS ont généralement **comme membres des associations et des services**, qui délèguent aux réunions de CS soit des travailleurs de terrain, soit des responsables.

Les règles pour devenir membre sont propres à chaque CS, certaines très souples, d'autres moins. Le but n'étant pas d'aller ici dans le détail, en voici les grandes tendances.

10 CS sont ouvertes à toutes les associations et services du secteur psycho-médico-social-emploi au sens large et parfois également du champ culturel, de l'enseignement, etc. Les membres doivent être soit situés sur le territoire de la commune, soit être actifs sur ce territoire. Parfois un simple contact avec le coordinateur et, le cas échéant, l'adhésion à la charte/règlement interne suffisent pour devenir membre. Dans d'autres coordinations la présentation aux membres et l'accord de ceux-ci sont prévus.

Dans 5 CS, les membres ont été invités, choisis, avec parfois des membres de droit dans les règlements internes à la CS. :

« Tout le monde n'est pas membre. Ce sont le Président et le Secrétaire qui ont établi la liste des membres avec les grandes associations et services. » (C)

« Il y a des asbl communales qui sont d'office membres, selon les statuts de la CS, mais ils ne viennent jamais. » (C)

« On a invité nous-mêmes. On a 'convoqué' » (C)

Suite à son histoire et son organisation particulière, 1 CS a comme membre d'une part un réseau associatif local, d'autre part le CPAS²⁶.

2 CS n'ont pas de membres. Il s'agit des CS dont le coordinateur participe aux réunions et journées d'actions collectives d'autres réseaux²⁷.

Le fait d'être membre d'une CS ne veut pas spécialement dire qu'on y est assidu. Ceci a été évoqué dans les deux chapitres précédents. Ainsi, une CS qui a sur papier plus de 80 membres, peut avoir une moyenne de

²⁶ Voir le chapitre sur la structure des CS en p. 19.

²⁷ Voir le chapitre sur les activités en p. 27.

20-25 personnes présentes aux assemblées générales. Ceci, même si le coordinateur demande aux absents une confirmation de leur envie d'être membres. « *Il y a des membres qui 'dorment' sur la liste. On refait le tour tous les 2 ans pour voir si tout le monde désire rester membre.* » (C) Ce phénomène peut paraître curieux mais il est possible que les informations reçues via les comptes rendus de réunions et les mails soient suffisamment intéressantes pour que ces acteurs veuillent les recevoir même s'ils ne s'impliquent pas du tout dans le processus de coordination.

Des services publics et des associations

Plusieurs personnes rencontrées soulignent le fait que les services publics sont majoritaires dans beaucoup de CS.

« En fait, à certaines réunions le CPAS est beaucoup représenté car X est une petite commune avec peu d'associations. » (C)

« Il y a la question de la surreprésentation de services publics, avec de grosses organisations ou la multiplication d'acteurs publics (coordinateur contrat quartier, coordinateur propreté, coordinateur du service senior de la ville, coordinateur jeunesse, médiateur social, tous ces trucs-là qui arrivent dans les CS. A tel point que j'ai assisté à une réunion dite associative alors que sur les 17 noms sur la liste, il y en avait 14 qui étaient des représentants des pouvoirs publics ou d'asbl créées par les pouvoirs publics. Ça crée aussi des difficultés au sein des CS. » (C)

Les travailleurs de terrain

Les CS sont la plupart du temps ouvertes à tous les intervenants psycho-médico-sociaux, pas uniquement les assistants sociaux ou les travailleurs sociaux. En effet, il y a multiplication des métiers dans le champ social et celui-ci s'ouvre aux secteurs tels que le culturel, l'enseignement, le développement durable, etc.

Quelques rares CS sont ouvertes à des volontaires d'associations ou services, ou des agents de police (dans le cadre de problématiques de quartier, concernant les jeunes, la toxicomanie, la sécurité, etc.). Leur présence pose question à plusieurs acteurs de terrain, entre autres à un niveau déontologique :

« Que fait-on, si on veut avoir des échanges, réflexions sur des situations, lorsque des membres de la police sont présents dans une coordination ? » (A)

« Il y a des bénévoles qui sont rentrés par la petite porte, sans qu'on s'en rend compte. On est en train de se poser la question de leur place, car ce sont des personnes intéressantes mais pas des professionnels avec toute l'éthique qui en découle. Pour ne pas les exclure complètement, il faudrait peut-être les intégrer en terme « d'invités » quand une thématique/question abordée les touche. » (A)

Les responsables de services ou associations

La présence de responsables aux réunions semble intéressante dans certaines réunions, car elle permet la prise directe de décision.

« Mon directeur va au groupe de travail sans-abri. Les implications sont plus grandes, il faut prendre des décisions, donner des points de vue officiels de l'institution. » (A)

Par contre, dans celles où la liberté des échanges est importante, leur présence est remise en question car elle limite la latitude d'expression de leurs travailleurs.

« Les réunions de CS doivent être des réunions de travailleurs de terrain. Si ce sont des réunions de chefs de services, ça change l'ambiance. » (C)

« Les responsables étaient présents, du coup la parole des travailleurs était bridée. » (C et A)

Rappelons dans ce contexte que 6 coordinateurs CS ont comme fonction principale d'être le responsable du service social du CPAS.

Le Président de CPAS et les autres élus

Les réunions de 3 CS sont animées par le Président de CPAS ou un autre élu.

« Les sous-groupes sont dirigés soit par le Bourgmestre soit par un échevin. » (C)

Dans une de ces CS, *« les échevins viennent aux coordinations ainsi que le Bourgmestre ou son représentant. Il est intéressant aussi d'avoir des responsables de services/associations pour les prises de décision, et des travailleurs pour leur connaissance de la réalité terrain et des conséquences d'une politique sociale, l'apport de cas pratiques. » (C)*

Dans 3 autres CS, le Président de CPAS est présent aux réunions plénières, mais pas aux réunions de sous-groupes.

« Tout ce qui se passe en commissions de travail est confidentiel, donc pas d'élus. Le travail des commissions est répercuté en réunion plénière, où assiste le Président qui fait relais vers les autres politiques » (C)

Dans les autres CS, la présence d'élus n'est pas acceptée. Ceci par crainte de récupération politique et déficit de liberté de parole, entre autres pour les travailleurs de services publics.

« A une époque, un conseiller a demandé d'y participer mais la CS a refusé à juste titre. » (C)

Par contre, ils peuvent être exceptionnellement invités, pour des raisons particulières et à des moments précis :

« Les échevins et le Président CPAS peuvent venir en tant qu'invités pour présenter leur plan politique mais ils ne sont pas membres. C'est intéressant de les avoir comme invités, pour que le fossé ne se creuse pas mais pour garder son autonomie, ils ne sont donc pas membres. » (C)

« Les élus ne viennent que très rarement. Par contre, le PV est envoyé aux échevins et conseillers CPAS, etc. Il permet de relayer à l'autorité politique ce que les membres de la CS voient. » (C)

« On peut travailler dans des temps différents. On peut travailler entre travailleurs, puis aller chercher un échevin pour une question spécifique, l'inviter pour une réunion particulière. » (A)

Dans une commune où il existe déjà un réseau associatif local bien implanté, un acteur considère que *« ça a son intérêt qu'une CS de CPAS existe en parallèle à une coordination associative, pour coordonner d'autres types de membres (responsables, élus, etc.). Et alors, la présence du Président aurait un sens. » (A)*

Des membres francophones et d'autres néerlandophones

Les acteurs néerlandophones sont très rares dans les CS. 4 CS affirment en avoir un ou deux :

« Il y a eu aussi la question du bilinguisme qui s'est posée. On a choisi, chacun parle sa langue mais actuellement tout le monde parle en français, il n'y a qu'un acteur néerlandophone. Officiellement, la CS se veut bilingue » (C)

« Très peu d'acteurs néerlandophones, c'est assez curieux d'ailleurs, mais je sais aussi qu'ils s'organisent très bien entre eux avec un système de Netwerk. Et puis les réunions se passent en français. Les quelques acteurs néerlandophones présents connaissent et parlent le français. » (C)

« Il n'y a pratiquement pas d'associations néerlandophones sur la commune et puis il y a le problème de la traduction. On ne peut pas se permettre de traduire tout, donc c'est difficile. » (C)

« Il y a un cloisonnement associations néerlandophones/francophones. Il est difficile de rassembler les deux réalités et de communiquer. Dans notre commune, les associations néerlandophones sont toutes dans le même bâtiment et on n'a pas de contact avec elles. Or ces associations ont un public très francophone... » (C)

Un acteur rencontré a une expérience de réseau bilingue et en souligne la richesse mais aussi la difficulté.

« Le réseau se veut bilingue, ce qui est une énorme difficulté. Il y a des moments de grosse crise parce qu'on ne se comprend pas (barrière de la langue) mais par contre les institutions des deux réseaux linguistiques ne se rencontrent pas sur le terrain, on n'a pas les mêmes logiques, ça se voit. On voit bien que du côté néerlandophone, on est plus normatif, alors que les francophones sont jamais d'accord, réfléchissent plus longtemps, sont plus rebelles... On a été très intéressés à comprendre le système subsidiant de chacune des communautés et les logiques politiques qui les sous-tendent. Donc c'est vraiment très riche mais il y a des hauts et des bas parce que parfois il n'y a plus que des flamands. Maintenant c'est plus équilibré. Mais les travailleurs français ou wallons ou non bilingues (les jeunes flamands ne l'étant plus) sont exclus d'une certaine manière. Une traduction, même faite par un parfait bilingue, ne veut parfois rien dire car les termes ne veulent pas dire la même chose dans les deux langues, ils n'ont pas le même sens. » (A)

Il semble ressortir de ces données, que la présence des différents types de participants cités ou leurs liens avec une CS ont un sens et une raison d'être, mais dans les lieux et des moments différenciés, selon les objectifs de chaque réunion et/ou action de CS.

4.2.7 LA PARTICIPATION DES HABITANTS

Concernant la présence d'habitants ou d'usagers en réunion de CS, la position des coordinateurs et des acteurs rencontrés est pratiquement unanime :

« On ne fait pas de la coordination sociale avec des citoyens. » (C et A)

Dans 1 CS, ils sont parfois représentés en réunion

« Il n'y a jamais de citoyen lambda dans une CS. Dans certaines CS, il y a des associations d'habitants mais dans ces cas, la règle est que le citoyen doit être représenté via une association/groupe représentative de citoyens. » (C)

Mais ces expériences semblent difficiles.

« Les enjeux des habitants et des travailleurs sociaux ne sont pas toujours les mêmes (ex. habitants qui ne veulent plus qu'on construise des logements dans leur quartier alors que c'est un des seuls endroits où il y a de l'espace pour construire les logements nécessaires à ceux qui n'en ont pas). Certains groupes d'habitants désirent utiliser la CS comme lieu de revendication. Or si une CS peut être le relais d'une revendication d'habitants, ce n'est pas à la CS d'organiser la revendication, ou alors tu portes un autre nom mais pas CS. » (C)

Le public n'est pas exclu de tout le travail en CS. Pour certains coordinateurs et acteurs, il est

« à intégrer d'office pour tout ce qui est diagnostic et meilleure information transversale de l'offre comme la création d'outils d'information des citoyens sur l'offre qui existe sur la commune. »

Les CS, qui portent une attention à la parole du public, utilisent des dispositifs participatifs dans leurs diagnostics.

« On met aussi en place des outils pour aller chercher la parole du public : on fait des 'thés pensants' avec des seniors. On s'est retrouvé dans des restaurants sociaux et salles d'attentes de l'ONE pour aller tous ensemble questionner les parents pour le groupe petite enfance. On fait des 'tertulia' où 'on refait le monde' et donc on s'exprime sur le quartier (mais il faut faire attention à ce que les habitants ne viennent pas avec leur situation individuelle ou que les travailleurs ne prennent pas toute la place). » (A)

A l'opposé, un acteur considère que « *la CS est un service de 3-4ème ligne, elle ne doit pas mener directement une action sociale et avoir un contact direct avec le public.* » (A)

Les acteurs et coordinateurs soulignent que « *le temps pour les usagers et pour les professionnels sont différenciés.* ».

Leurs arguments sont nombreux :

« *Une CS n'est pas une coordination sociétale, c'est une coordination de professionnels qui ont à trouver un lieu où ils peuvent échanger de l'information ou des pratiques ou amener une question par rapport au quartier, où un peu de confidentialité est nécessaire.* » (C)

« *Ce serait mettre dans un même lieu des personnes qui ont des attentes et besoins à différents niveaux : besoins des usagers CPAS, des citoyens, des travailleurs...* » (A)

« *Si on devait travailler avec le public, il faudrait des réunions à part, or on a déjà peu de temps pour mener la CS* » (C)

« *Dans le CPAS il y a le comité des usagers sociaux. C'est une expérience difficile : lieu de revendication, contacts très négatifs, demandes très personnelles centrées sur leur cas personnel. Il est très difficile d'avoir un discours ou une réflexion plus globale.* » (C)

« *On sait que certains usagers, ce sont des bombes, c'est ingérable.* » (C)

« *Dans les réunions d'usagers de CPAS, les ambiances sont violentes, les travailleurs sont dans la représentation de façade et donc on ne se parle pas vraiment. Et nous, les associations, on assistait à ces déballages et aux tiraillements entre usagers et CPAS...* » (A)

« *La participation des habitants à des réunions de coordination peut mettre les professionnels dans de grandes difficultés. Se retrouver autour de la table avec des personnes qui savent ce qu'on sait sur eux (problème d'inceste, de violence, vie sexuelle, avortement, etc.). Dans un lieu où on se fait la bise entre travailleurs, etc. En fait, on maltraite les habitants en mélangeant les temps et espaces.* » (A)

4.2.8 LE COORDINATEUR

Chaque coordination sociale a un coordinateur. Ce n'est pas le cas de tous les réseaux : dans certains d'entre eux, l'organisation, l'animation et le compte-rendu des réunions sont pris en charge par les membres eux-mêmes à tour de rôle (changement à chaque réunion, semestriellement, annuellement, etc.).

Un coordinateur stable a un rôle pivot, central dans une coordination. Son importance a été soulignée pratiquement par tous. « *Une constance et une stabilité du coordinateur est importante, sinon c'est la mort d'une CS. Les CS sont donc des outils relativement fragiles.*» (A)

Ces coordinateurs, qui sont-ils ? Quel rôle ont-ils ? De quelles compétences ont-ils besoin ? Ces questions seront abordées ici.

Qui sont-ils ?

14 coordinateurs ont une formation de base d'assistant social. 7 d'entre eux ont également une formation universitaire liée au social (criminologie, travail social, ingénierie et action sociales, sociologie, communication sociale, etc.).

2 coordinateurs ont une formation universitaire liée au social (anthropologie culturelle, politique et sociale) mais une autre formation de base.

1 coordinateur a une formation secondaire et artistique, un autre est comptable.

La plupart avaient une expérience, parfois longue, de travail social de terrain avant de devenir coordinateur, que ce soit en CPAS, dans l'associatif, ou dans les deux.

6 coordinateurs ont postulé pour le poste de coordinateur (un a créé le poste). 7 autres étaient travailleurs au CPAS, ce poste leur a été proposé et ils ont accepté. 5 encore sont coordinateurs car cela fait partie des tâches dévolues à leur poste de travail (responsables du service social ou autre poste à responsabilité).

Il n'y a que dans 3 CS que le coordinateur n'a pas d'autres fonctions dans le CPAS. 6 coordinateurs sont principalement responsables du service social, les autres sont souvent responsables de projets (réfèrent culturel, agenda 21, enfants défavorisés, etc.) ou, plus rarement, travailleur social de première ligne ou comptable.

Comme coordinateurs, quel rôle ont-ils ?

Le rôle du coordinateur ne se limite pas à la gestion des réunions (plénières ou en sous-groupe). Le travail en amont et en aval de celles-ci peut être important. Il est évidemment différent, selon le temps de travail disponible pour la coordination²⁸.

Il s'agit au minimum de préparer la réunion (ex. réfléchir aux objectifs à atteindre, préparer l'ordre du jour, prospecter des partenaires ou des invités comme intervenants, envoyer des invitations, réserver un local et le préparer, prévoir le matériel nécessaire, etc.) ; animer les réunions (pour les 15 coordinateurs qui le font) et être garant d'un cadre de travail, parfois prendre note ; rédiger le PV ou en superviser l'écriture, le cas échéant le faire traduire, et l'envoyer ; rédiger les rapports d'activités demandés (en interne et par les pouvoirs subsidiants).

Pour les coordinateurs qui ont un peu plus de temps disponible, le travail effectué en amont et en aval des réunions, ou même pendant, peut être très important : entrer en contact avec les services et associations et maintenir ce contact dans la durée ; mettre en lien les acteurs de terrain ; faire circuler l'information ; apporter un soutien et une réflexion méthodologique ; faire le suivi des décisions prises en réunion ; effectuer les tâches qui lui incombent pour le suivi des projets ; gérer le(s) site(s) internet le cas échéant, etc.

Ce travail peut prendre bien plus de temps qu'on ne l'imagine.

« Certains PV de réunion me demandent trois, quatre heures de travail car il faut y mettre toutes les précisions sur ce que chacun s'est engagé à faire, avec des listes de tâches, de matériel à prévoir et commander, des demandes de devis pour flyers, affiches, grilles de tâches et qui fait quoi, etc. » (C)

Le partage des tâches entre coordinateur et membres de la CS diffère d'une CS à l'autre et d'un groupe de travail à l'autre :

« Notre travail de coordinateur dépend d'un groupe de travail à l'autre. » (C)

« Il a été convenu dès le départ que je me charge de tout en dehors des réunions et de l'animation, de l'administratif et du suivi des décisions prises en réunion. L'idée était de tout faire pour que les

²⁸ Voir le chapitre sur les moyens des CS en p. 16.

participants aient envie de s'impliquer mais que ça leur prenne le moins de temps possible. Par contre, les membres du comité de pilotage sont hyper actifs et aident beaucoup dans les gros projets. » (C)

Il n'est pas toujours aisé de parler de son propre rôle, de ce qu'il représente réellement. L'ampleur du travail effectué par les coordinateurs transparaît dans les activités décrites précédemment, mais également dans les compétences, citées par les acteurs et coordinateurs, dont ils ont potentiellement besoin pour effectuer leur travail.

Des compétences utiles

L'immense majorité des coordinateurs et les acteurs rencontrés considèrent comme essentiel d'avoir :

« Une formation de base de travail social » et/ou « une expérience de travail de terrain formatrice méthodologiquement parlant (si possible dans l'associatif et le service public pour en avoir la double expérience). » (C)

« Avoir un minimum de formation sociale pour avoir les prérequis permettant de comprendre le langage et le fonctionnement des travailleurs sociaux, la connaissance des secteurs sociaux et un regard critique sur le métier, la gestion de projet. » (A)

« Il faut avoir une expérience de terrain, une compréhension des enjeux et du vocabulaire professionnel. » (A)

Pour deux coordinateurs, *« l'idéal c'est quand un coordinateur a une pratique de terrain et continue à en avoir une, sinon il s'éloigne des réalités sociales du terrain. Il faut savoir de quoi tu causes ».*

De manière générale :

« Il faut des compétences techniques (rédaction, animation, etc.), relationnelles et un regard 'méta'. » (A)

« Avoir une capacité d'autonomie et d'indépendance. » (C)

« Moteur, organisateur, dynamique, diplomate et pouvoir s'adapter à différents travailleurs et situations, attentif à faire circuler la parole, mettre en lien les acteurs, bien respecter la place de chacun pour que chacun sente son utilité, aisance relationnelle, patient (il faut toujours relancer). » (A)

Pour tout le travail 'administratif', les personnes rencontrées ont parlé de *« capacité de conception et rédaction de rapport, d'analyse, de synthèse. » (C et A)*

Pour l'animation des réunions :

« Une capacité d'animation, de prise de parole. Avoir une capacité d'analyse, de synthèse, de mettre de façon très rapide en relation (les membres ou les questions soulevées), de questionner le groupe et être un moteur, créatif, organisé, patient. » (C)

« Etre capable de créer un cadre professionnel, un espace convivial, de confiance. Etre clair dans les objectifs à atteindre lors de la réunion, être garant d'une méthodologie, du fil, du pourquoi, du sens, etc. » (C)

« Il doit avoir des compétences humaines et relationnelles. Il faut pouvoir installer une ambiance de confiance, être une ressource. Il faut quelqu'un de dynamique, qui met les partenaires en mouvement, mais sans amener le contenu. » (A)

« Avoir une vision des objectifs de la réunion et des objectifs pour l'avenir. Faire circuler la parole et relancer une personne pour qu'elle explicite ce qu'elle veut dire, pour aller plus loin. » (A)

Particulièrement pour atteindre les besoins 'seconds' mais également pour les 'premiers' :

« Des compétences en dynamique participative. » (C)

« Il faut être ouvert à la rencontre, une attention aux partenaires (écoute active) et partir de ce qu'ils amènent et souhaitent. Une capacité de médiation entre les membres (lien et consensus). » (C)

« Si on veut arriver au stade projet, le coordinateur doit avoir des compétences en gestion de projet collectif (définition de l'objectif, planning, méthodologie, etc.). » (A)

« Quelqu'un qui peut être pilote de projet, qui est capable de garder la place de support et pas prendre la place de 'je suis la CS et elle ne serait rien sans moi' et je manœuvre pour aller vers mon but ». (A)

« En fait, le coordinateur met un squelette et les partenaires mettent le corps. » (C)

De manière plus large, il est utile d'*« avoir des connaissances de la réalité micro-locale jusqu'à une compréhension méta : une bonne connaissance du terrain, du secteur associatif et public, connaître les enjeux. Avoir des connaissances pour pouvoir resituer dans un contexte sociologique ce qui se passe, pour pouvoir re-questionner le groupe. Avoir une bonne connaissance transversale de toutes les thématiques (vision globale), avoir une bonne connaissance du territoire (géographique, sociodémographique...) et maîtriser le secteur mais au-delà du territoire : se renseigner sur les aspects légaux du secteur, les appels à projet, avoir une conscience politique et une certaine maîtrise du discours politique, du mode de fonctionnement auquel tu es confronté. » (C)*

De ce fait, certains pensent donc qu'une formation universitaire est utile. D'autres pensent plus en termes de *« profil de personne, de compétence. Est-ce qu'un diplôme X ou Y viendrait rendre les choses plus possibles, je ne sais pas. C'est des postes compliqués. Le coordinateur va continuellement avoir à faire avec des questions de pouvoir – 'il faut là contre'. Avoir quelqu'un qui a de beaux diplômes mais pas de pratique, c'est pas une bonne idée. Je serais attentif plutôt au parcours de la personne. » (A)*

Enfin, les personnes interviewées soulignent que *« c'est un travail qui se fait souvent en solo, donc il faut être autonome. On peut se poser la question de savoir s'il ne faut pas être deux, car tout seul sans personne pour se questionner, échanger sur la pratique, la méthodologie à mettre en œuvre, etc. c'est difficile ». (A)*

En réponse à cette solitude, quatre-cinq coordinateurs se rencontrent. *« On se voit, entre coordinateurs quatre fois par an. On mange à midi ensemble et puis on travaille, on échange sur ce qu'on fait, etc. C'est quelque chose qui me rassurait, surtout au début. » (C)*

Malgré tout, certains de ceux-ci précisent : *« On aimerait trouver une supervision extérieure, car on fonctionne sur base de nos acquis mais on se sent parfois seuls. Heureusement qu'on est deux pour débriefer ensemble mais parfois on voudrait avoir un regard extérieur. » (C)*

Mettre en regard les moyens humains à disposition des CS et les compétences utiles évoquées ici, fait apparaître le caractère relativement utopique du profil de coordinateur qui vient d'être énoncé.

4.2.9 LES LIENS ET PRATIQUES DE PARTENARIAT AVEC D'AUTRES RÉSEAUX

Nous l'avons déjà évoqué, il existe de nombreux réseaux en Région bruxelloise, qu'ils soient actifs à l'échelle communale, multi-communale, régionale ou d'un quartier. Comme le souligne un coordinateur, *« le découpage de plateformes et réseaux est le reflet de la réalité institutionnelle de la Belgique avec le découpage des matières et du manque de transversalité d'une politique à l'autre. » (C)*

Pour rappel, 2 CS ont des liens structurels et une collaboration organisée avec des réseaux locaux. 3 autres coordinateurs participent régulièrement aux réunions du réseau multithématique présent sur leur commune.

Plusieurs réseaux ont été cités par les personnes interviewées ou via les réponses au questionnaire en ligne²⁹. Ces réseaux, même lorsqu'ils portent le même nom (ex. coordination cohésion sociale), ont des pratiques propres à chacun. L'objet de ce rapport n'est pas d'aborder leurs actions et leurs modes de fonctionnement. Nous ne ferons qu'évoquer ces réseaux, sur base des informations détenues par les coordinateurs et les acteurs, sans qu'aucune vérification n'ait été menée.

4.2.9.1 LES RÉSEAUX CITÉS PAR LES COORDINATEURS OU LES ACTEURS

4.2.9.1.1 LES RÉSEAUX LOCAUX (COMMUNE OU QUARTIER)

Il s'agit de :

- Coordinations associatives :
 - Réseaux multithématiques à l'échelle de la commune : La Coordination Sociale de Schaerbeek (CSS), le Réseau-Netwerk à Anderlecht « *le réseau Netwerk qui s'adresse uniquement aux travailleurs, pas à la hiérarchie – c'est la volonté des travailleurs de se retrouver entre travailleurs sans aucun responsable et représentant politique* » (C)
 - Réseaux thématiques à l'échelle de la commune :
 - alphabétisation : à Anderlecht et Molenbeek (Lire et Ecrire)
 - coordination adultes : à Etterbeek (Maison médicale du Maelbeek et Centre de guidance)
 - petite enfance : à Etterbeek (Maison médicale du Maelbeek et Centre de guidance)
 - troisième âge : à Etterbeek (Maison médicale du Maelbeek et Centre de guidance)
 - Réseaux de quartier : à Anderlecht (CS Peterbos), à Bruxelles-Ville (Laeken, Marolles, Neder-Over-Heembeek/Mutsaard, Nord, Nord-Est, Senne), à Ixelles (Akarova, Boendael), à Molenbeek
 - Réseau santé subventionné par la Cocof : quartier à la croisée de Saint-Josse et Schaerbeek « *On a créé en interne le réseau santé-précarité, qui regroupe les associations du quartier. On a travaillé dans un 1er temps sur la santé culturalisée (comment, par exemple, fait un maghrébin du quartier entre le discours des soignants (psy, médecin généraliste), de l'imam et ses propres croyances.* » (A)
- Coordinations créées par la commune :
 - Qui rassemble tous les acteurs : à Auderghem « *L'échevine organise des rencontres avec vraiment tous les acteurs (tous les services, associations et groupes de bénévoles) deux fois par an. Chacun se présente et présente ce qui est nouveau.* » (C)
 - Une coordination logement : à Molenbeek.

²⁹ Voir chapitre méthodologique en p. 8.

- Une coordination personnes âgées : à Etterbeek.
- Une plateforme contre les violences intrafamiliales : à Ixelles et Saint-Josse.
- Une plateforme sur la prostitution : à Bruxelles-Ville.
- Un réseau petite enfance et/ ou accueil extra-scolaire : à Saint-Josse, Schaerbeek, Ixelles.
- Coordination Sida : à Anderlecht.
- Coordination cohésion sociale communale : ces coordinations sont le plus souvent décrites comme réunissant uniquement les porteurs de projets liés aux subsides 'cohésion sociale' de la Cocof, à un rythme de 2 à 3 fois par an : *« Je participe aux réunions de la Cohésion sociale. Ce sont des réunions sur l'enveloppe budgétaire ou bilan des projets – il y en 2-3 par an. C'est fort lié à l'agenda du quinquennat lié aux subsides. Les présents sont les associations et services qui participent à un projet. » (C)*

Cependant, dans 3 communes, ces coordinations sont décrites comme plus larges. Il s'agit de la coordination cohésion à Etterbeek, Pavillon à Auderghem, la CLES à Molenbeek.

« La coordination cohésion, c'est d'une part la concertation autour des budgets Cocof, mais c'est beaucoup plus large. Il y a des plateformes (adolescents, fêtes de quartier, pique-nique bimensuel pour voir qui est qui et qui fait quoi, qui se font à tour de rôle dans les associations, écoles de devoirs, un groupe diagnostic 'comment toucher le public' et 'réseau' accompagné par le Mag). A Etterbeek il y a une forte dynamique de travail de partenariat entre associations. » (A)

« A la Commune il y a la Cohésion sociale 'Pavillon' qui fonctionne bien. Ils sont tous en relation. Ils ont rentré un projet unique pour l'ensemble des acteurs. Il y a réunion 2 fois par an et parfois des petites réunions de travail, bilan par sous-projet. » (C)

« La coordination cohésion sociale de la CLES qui est une asbl qui dépend de la commune qui fait une coordination qui embrasse tout l'associatif de Molenbeek (pas uniquement ceux qui ont un subside cohésion) et touche donc à de nombreuses petites thématiques : elle a des groupes de travail, des sous-groupes. » (C)

- Les services de prévention : ceux-ci ne sont généralement pas identifiés comme réseaux. Cependant, à Bruxelles-Ville, Bravo organise des réunions de coordination *« On a aussi des réunions avec Bravo, pour travailler avec les stewards (gardiens de la paix). » (A)* Ixelles prévention a, par exemple, coordonné un réseau local temporaire dans un quartier spécifique afin d'effectuer un diagnostic collectif des besoins et faire le suivi des pistes d'actions proposées.
- Les coordinations Actiris-Maisons de l'emploi : Le travail effectué par les différentes coordinations Actiris dépend de leurs réalités locales :
 - « La coordination a plusieurs étapes. Ici, on est un petit nombre, ça roule, je ne dois plus rappeler les dates de réunion, c'est programmé pour tout le monde et ça suit. On a pu passer à la mise en projet beaucoup plus rapidement. Pour ma collègue qui coordonne Schaerbeek, rien que dans la convention Maison de l'emploi ils sont 17 (c'est le cas aussi à Saint-Gilles), c'est juste de la folie ! Avant d'arriver simplement au stade coordination, ça va prendre du temps... » (A)*
 - « Le temps de travail des coordinateurs Actiris dépend de la taille des antennes Actiris. Pour les tailles B comme Uccle et Forest, c'est 1 ETP pour 2 communes. Pour les grosses antennes comme*

Schaerbeek, Bruxelles-Ville, Saint-Gilles, Anderlecht, Molenbeek, c'est 1 coordinateur par commune. Notre travail c'est la coordination plus la coordination de projets ou dossiers» (A)

- Les coordinations de médecins : Il y a les réunions de médecins au niveau local pour organiser les gardes (à domicile ou pour les permanences des postes médicaux de garde). Il y a un réseau des maisons médicales sur Schaerbeek.
- L'ONE a des coordinations locales très ciblées : à Molenbeek
- Les contrats de quartiers : réseaux temporaires autour de projets précis.

La liste n'est pas exhaustive. Des réseaux existent certainement sur d'autres communes mais n'ont pas été cités, d'autres vont encore se créer tels que les plateformes de lutte contre la pauvreté infantile³⁰.

4.2.9.1.2 LES RÉSEAUX À L'ÉCHELLE MULTI-COMMUNALE

- Les Missions locales organisent des réunions par zone :
« Les réunions de zone de Mission locale sont plus des réunions autour de grandes thématiques qui peuvent intéresser tout le monde mais pas en lien avec un côté travail de partenariat pratique. » (A)
« La zone sud, c'est plus des présentations d'un service, même parfois annexe (ex. la Ligue Braille), ou la présentation des chiffres de la Mission locale, les grandes problématiques (ex. problèmes de places en alpha) pour des interpellations politiques. Il y en a une par trimestre. » (A)
- Des Maisons de l'énergie créent des coordinations, également par zone.
- Dans le secteur de la santé mentale, il y a des coordinations zonales : le Réseau Bruxelles-Est, les Projets 107, etc.
- Des Zorgnet (coordinations néerlandophones axées sur les soins à domicile) travaillent par zones :
« C'est très axé 'soins'. Ce sont des réunions thématiques. » (A)

Il existe certainement d'autres réseaux à cette échelle.

4.2.9.1.3 LES RÉSEAUX À L'ÉCHELLE RÉGIONALE

Il s'agit de

- Diverses plateformes, comités de concertation, centres d'appui. Par exemple :
 - La Strada (secteur des sans-abri),
 - Le Brusselse welzijns- en gezondheidsraad (BWR), qui a plusieurs coordinations par secteurs (Ovallo, BROG, BOT, Regio, etc.),
 - Le Forum bruxellois de lutte contre la pauvreté,

³⁰ Dans le cadre du Plan national de lutte contre la pauvreté infantile, un appel d'offre est lancé actuellement pour créer des plateformes locales de lutte contre la pauvreté infantile, soit à partir d'un CPAS, soit d'une asbl (avec dans ce cas le CPAS comme partenaire obligatoire).

- L'Association de la Ville et des Communes de la Région de Bruxelles-Capitale (AVCB), (citée pour sa coordination de l'agenda 21 CPAS et de la semaine de la démocratie),
 - Bruxelles-environnement (réunion Eco IRIS),
 - La Plateforme prévention-sida,
 - Réunion inter-projets cohésion SLRB.
- Les fédérations : *« A la fédération, il y a clairement une notion des intérêts des membres, c'est aussi une fédération patronale, des visions et réflexions plus politiques. C'est un lieu où je sais que si une association a une difficulté, elle trouvera du soutien. C'est un lieu de rencontres et d'échanges entre associations qui touchent un même type de population, avec des groupes de travail qui permettent de réfléchir à des questions qui touchent directement notre pratique. » (A)*

L'une d'entre-elles, la Ligue de santé mentale, est citée pour ses groupes thématiques ouverts à tous les travailleurs des secteurs sociaux-santé au sens large. 5 groupes : enfance, adolescence, personnes âgées, santé mentale et précarité, urgences. Ce sont des groupes d'échange et réflexion, recherche, réalisation de dossiers thématiques et mémorandum, collaboration à l'organisation de journée d'études ou de colloques, recommandation politique, construction de liens et articulation avec le réseau sanitaire, psycho-social, scolaire,...

- Des Réseaux-santé Cocof : *« On a fait partie du réseau hépatite-C. On est toujours inscrits mais on y va peu. Il regroupe des acteurs qui font un travail avec un public de grande marginalité et il y a aussi des usagers qui sont présents. L'intérêt pour nous est de pouvoir réorienter nos patients atteints vers ce réseau. » (A)*
- Les conseils consultatifs, plateformes et autres lieux de rencontres avec les cabinets ministériels. Par exemple : *« Je suis à la Plateforme de la Cocom pour la démence qui met en place le salon 'J'ai la mémoire qui flanche » (Alzheimer). Là on est clairement dans le politique et l'administration (il y a les cabinets, l'administration et des représentants des différentes fédérations des secteurs liés au 3^{ème} âge et des plateformes d'expertise). En projet, c'est la construction d'un plan démence pour la région bruxelloise. » (A)*
- Des regroupements de travailleurs du secteur social, comme le Comité de Vigilance en travail social.
- *« Il y a même des asbl qui ont comme objet de faire de la coordination et institutionnalisées, subventionnées pour cela : CBCS au niveau des secteurs ambulatoires Cocof, CBPS au niveau promotion de la santé, etc. » (A)*

4.2.9.1.4 AUTRES TYPES DE COORDINATION CITÉS

- **Les coordinations centrées sur la personne :**
« Dans le secteur 3ème âge, on envisage surtout la coordination en termes de coordination de prestataires de soins et d'aide autour d'une personne. Parfois la coordination est centrée sur les capacités, les désirs et réels besoins de la personne. Souvent elle se limite à la vérification qu'il n'y ait pas de trou dans l'agenda, de vide dans la prise en charge de la personne. » (A)

▪ Les coordinations internes

Ajoutons que des acteurs ont évoqué le temps de travail consacré aux réunions de coordination en interne :

« En termes de coordinations, nous avons des coordinations internes, entre services et institutions du CPAS : la coordination des assistants sociaux qui travaillent avec les seniors. J’y vais régulièrement. C’est du travail de terrain basique sur les dossiers. » (A)

« Il y a des coordinations internes au CPAS : ex. coordination énergie » (C)

« Au niveau du CPAS, il y a la coordination avec les médecins et pharmaciens liée à la carte médicale qui est directement liée au service social, elle n’a rien à voir avec la CS. Ce n’est pas un groupe de travail, c’est un lieu de rencontre lié à des obligations légales à mettre en œuvre. » (C)

Précisons que la frontière entre coordination interne et externe ne semble pas claire pour tous les intervenants. Ainsi, 2 CS présentent les réunions avec les médecins et pharmaciens conventionnés comme des groupes de travail de leur CS, alors que les autres CPAS considèrent ces réunions comme des réunions internes.

Si ce relevé est loin d’être complet, il donne un bon aperçu de la diversité et du foisonnement des réseaux bruxellois.

4.2.9.2 LES LIENS ENTRE COORDINATIONS SOCIALES ET RÉSEAUX

Il ressort des entretiens avec les coordinateurs qu’ils connaissent peu et ont rarement des échanges avec les autres réseaux existants :

« Au niveau ISP, il y a la zone ouest de la Mission locale. Ma collègue ISP y participe mais je n’ai pas d’infos. » (C)

« Au niveau de la cohésion sociale, j’ai pris des contacts mais je n’ai pas été invitée. Ce sont ceux qui ont des subsides dans ce cadre. Mais je n’ai pas d’infos. C’est communal mais il n’y a pas de collaboration. » (C)

« Les partenaires n’ont pas le réflexe de parler en CS de ce qui se passe dans les réseaux où ils vont. » (C)

Certains coordinateurs regrettent de ne pas les connaître mais soulignent qu’ils ne pourraient pas s’y impliquer faute de temps :

« Il serait utile de cartographier tout ce qui existe comme réseau pour pas faire doublon. Et alors m’impliquer là où je peux représenter le CPAS de manière utile. » (C)

« Les différents réseaux sont chronophages. C’est de la responsabilité des membres de faire lien entre ces lieux pour qu’il n’y ait pas doublon mais apport. » (A)

Lorsque les contacts existent, l’échange d’informations se fait parfois, mais rarement :

« Le service prévention de la commune est venu présenter le diagnostic qu’ils avaient fait » (C)

« Les données, informations, diagnostics ne sont pas échangés entre instances qui en font sur la commune (cohésion sociale, service prévention...). » (C)

« Les diagnostics ne sont pas souvent partagés par crainte du regard de l’autre, si diffusé il faut pouvoir prouver qu’on sait en faire un. » (C)

Lorsqu'il existe plusieurs réseaux locaux sur une même commune, le risque de double-emploi existe. Certains acteurs le soulignent :

« Sur la commune, il y a trop de réseaux nés d'histoires différentes, ça nous prend trop de temps. » (A)

« Que le CPAS fasse la même chose que la Cohésion ça n'a pas de sens mais il pourrait renforcer ce qui est fait par ailleurs. » (A)

Au niveau du thème emploi-formation, des CS y sont attentives : *« Avec les créations des coordinations Actiris on se pose la question de savoir si cela a un sens d'aborder cette thématique en CS puisqu'elle est abordée par ailleurs. »*

Si beaucoup d'acteurs déplorent la multiplication des réseaux, l'idée qu'ils puissent être regroupés lorsqu'ils abordent la même thématique n'est pas pour autant considérée comme judicieuse.

Ainsi, par exemple, dans le secteur de la santé mentale :

« La Ligue est un lieu d'échange entre professionnels de la santé mentale et un lieu ouvert. Il y a des groupes thématiques. La thématique centrale y est la santé mentale, ce qui est un concept très large. C'est un lieu de réflexion autour de questions de santé mentale, souvent en lien avec le social et qui peuvent être remontées vers le politique (via colloque, etc.). La Ligue, c'est un lieu qui essaye de traduire les préoccupations du terrain vers le politique (ce qui est très difficile vu le morcellement des compétences entre les différents niveaux de pouvoir). Donc, même si ces groupes de thématiques sont ouverts, on n'y rencontre pas tout le monde et c'est très centré sur une question particulière.

Les Projets 107, c'est un autre cadre. Ils s'inscrivent dans le cadre de la restructuration de l'organisation du secteur psychiatrique/santé mentale, en transférant des moyens des hôpitaux vers l'ambulatorie. Réforme pensée en termes de réseau car elle implique tous les acteurs de la santé mentale et tous les acteurs de 1ère ligne qui alimentent le secteur de la santé mentale (médecin généraliste, etc.). Ce réseau devient donc très important. Les deux réseaux 107 en Région bruxelloise ne pensent pas 'réseau' de la même manière. Titeca-St-Luc a un appui à partir des hôpitaux sur les services de santé mentale (SSM) pour que la personne soit très vite prise en charge par un SSM. On va mettre en place, autour de la personne, un certain nombre de dispositifs, avec un trajet de soins un peu préétabli où le patient a moins à dire. Le réseau devient premier et le patient circule dedans. Hermès+, envisage le réseau comme étant le réseau du patient qui inclut des professionnels (ceux du patient) mais c'est le patient qui est au centre. On est dans une intervention de soins.

La CS, c'est un lieu beaucoup plus large, qui regroupe les acteurs des différents secteurs et qui concerne la population d'un territoire. Le groupe cible est les professionnels, pas les usagers/habitants directement (avec les usagers qui en bénéficient au final). Des réseaux comme les Projets 107, peuvent toucher, entrer en contact avec des acteurs de terrain via ces CS.

Donc ce sont des lieux différents, qui ont des fonctions différentes qui ne se recouvrent pas mais il y a des intersections oui, et heureusement. Désirer regrouper tous ces réseaux, c'est avoir une vision simpliste des organisations humaines et avoir une vision purement gestionnaire (en termes de comptabilité de nombre de réunions). Cela n'a aucun sens.

C'est idem pour les autres secteurs. » (A)

Face à ces réseaux différents, certains aimeraient voir affirmer la centralisation des CS de CPAS. D'autres nuancent ce désir.

« La CS doit être le lieu de centralisation du travail et infos des autres réseaux. Il faudrait une réunion trimestrielle où les membres sont invités et ramènent ce qui est fait dans les autres réseaux. Ça permettrait de remettre de la transversalité dans le travail sectorisé des différents réseaux. La CS doit être le chapeau. » (A)

« L'idée que d'autres réseaux puissent se mettre en lien avec nous, par exemple devenir un sous-groupe de travail, c'est le freinage des deux pieds. Il y a une grande peur de récupération politique par le CPAS.» (C)

5 QUELQUES ENSEIGNEMENTS

Les éléments favorables et défavorables au travail en coordination sociale sont repris dans un tableau mis en annexe (voir page 76) pour des raisons de présentation. Nous ne développerons ici que certains de ces éléments.

Nous l'avons vu, l'émergence du travail en réseau date des années '70, à l'initiative de travailleurs de terrain, afin de dépasser les cloisonnements, tant institutionnels que professionnels, présents dans le champ social. Depuis une vingtaine d'années, la mise en réseau des intervenants des secteurs psycho-médico-sociaux s'est largement développée dans le cadre de la politique sociale belge. Elle en est même devenue une injonction, voire une obligation (FRANSSEN 2003). Un grand nombre de réseaux sont ainsi apparus, travaillant à l'échelle locale, multi-communale, régionale, parfois depuis plusieurs années. Dans ce contexte et à l'heure actuelle, on peut se poser la question qui suit.

5.1 UNE COORDINATION SOCIALE LOCALE EST-ELLE ENCORE NÉCESSAIRE ?

Depuis la fin des années '90, la multiplication des politiques sociales, des 'dispositifs' particuliers et des métiers du social n'a fait qu'augmenter et se complexifier. La reconnaissance d'un problème social jusqu'alors ignoré a systématiquement débouché sur la création de nouveaux services, organisations et catégories professionnelles. L'expansion qu'a connue ce secteur est comparable à un puzzle dont on multiplie les pièces au coup par coup, selon les besoins nouveaux pris en considération. Cette extension progressive du puzzle rend la compréhension de l'organisation de l'offre de services de plus en plus ardue, tant pour les citoyens que pour les travailleurs sociaux.

La complexité institutionnelle belge accroît le nombre de décideurs dans le domaine de l'aide sociale, ainsi que le découpage et le cloisonnement de l'offre. Dix-sept ministres ont ainsi des compétences touchant au domaine social-santé bruxellois. Cette segmentation de l'action sociale met en péril sa cohérence et met à mal la construction d'un plan global de lutte contre la précarité, ainsi que son application.

La crise économique faisant, la situation sociale empire et les problèmes touchent une tranche de plus en plus large de la population même dans les communes bruxelloises dites 'riches'. Les situations auxquelles les travailleurs sociaux sont amenés à faire face sont de plus en plus aiguës. Ceux-ci sont isolés entre d'une part les politiques sociales à appliquer, et d'autre part les réalités individuelles et collectives de la population qui en sont parfois éloignées.

Les éléments à l'origine de la création des réseaux sont donc toujours présents. « Le travail en réseau est souvent considéré comme la solution à un certain nombre de difficultés rencontrées par le secteur de l'action sociale: la complexité de l'offre de services, sa segmentation et son cloisonnement, la difficulté de prendre en considération toutes les dimensions de la situation de la personne, etc. » (BARTHOLOME 2007, p.3)

L'ancrage local des coordinations sociales répond à l'idée qu'un plan communal permet de répondre de manière plus appropriée aux besoins des citoyens et correspond au cadre de territorialisation que s'est donné la politique sociale belge.

L'utilité d'une coordination sociale locale semble donc confirmée. Elle transparaît aux travers des nombreuses attentes exprimées par les personnes rencontrées.

Cependant, au vu des moyens à disposition des CS et de leur fragilité, on peut se demander si c'est bien aux CS de jouer le rôle de rempart face aux conséquences des problématiques précitées ou si la solution ne doit pas se situer à un autre niveau.

5.2 LE CPAS, LA COMMUNE, L'ASSOCIATIF...

Néanmoins, dans un contexte où de nombreux acteurs publics et associatifs se côtoient sur un même territoire, la coordination de la politique sociale locale semble offrir un intérêt certain. Pour ce faire, rassembler ces différents acteurs est nécessaire. C'est ce que vise l'Art 62 de la loi organique.

Un rassemblement d'acteurs différents

« Un réseau de professionnel est généralement envisagé comme un système d'acteurs qui coopèrent :

- sur base d'un intérêt commun pour un problème ou une situation problématique,
- sur base d'un échange volontaire entre membres considérés comme égaux et autonomes,
- provenant de secteurs et d'horizons différents,
- dans une structure floue et flexible qui consacre toujours l'idée d'un ensemble de professionnels autonomes, occupant des positions égalitaires, dans une approche horizontale.

Nous retiendrons tout particulièrement les notions de système et de coopération. Le travail en réseau, dans l'idéal, désigne l'instauration de systèmes équitables de coopération entre des professionnels de différents champs et de différentes entités, créant dès lors des interdépendances interinstitutionnelles et interindividuelles. Ces systèmes équitables de coopération sont censés surmonter les différentes logiques institutionnelles ou professionnelles des différents acteurs concernés pour permettre la mise en place d'une action commune autour d'un projet (une situation à gérer, une problématique à traiter, une dynamique sociale à créer, etc.). » (BARTHOLOME 2008, p.1)

Les coordinations sociales de CPAS répondent à plusieurs critères de cette définition : d'une part, elles regroupent des acteurs travaillant dans le champ social, ayant donc un intérêt commun. D'autre part, ces acteurs proviennent de secteurs et d'horizons différents (services du CPAS, services communaux, associations, etc.).

Cependant, nous l'avons vu dans l'historique de la création des CS, la moitié d'entre-elles se sont construites dans une dynamique 'top down', de 'convocation' des acteurs par une autorité publique, et donc dans un rapport non-égalitaire. Ce déséquilibre de départ est renforcé dans les CS où les réunions sont animées par une autorité publique et/ou dans celles qui sont pilotées par une hiérarchie (Président de CPAS, Bourgmestre, échevin, etc.) et non par le coordinateur ou un organe participatif.

Cette absence de rapports égalitaires a, nous l'avons vu, des conséquences négatives sur l'implication des membres dans une CS et sur l'apport de ceux-ci lors des réunions. Elle a certainement une influence inhibitrice sur la présence d'un climat de confiance, nécessaire à de nombreuses activités potentielles d'une CS.

Le CPAS comme acteur-pivot de la coordination locale

L'Art 62 de la loi organique assigne un rôle-pivot au CPAS. Le législateur désirait voir ce dernier jouer l'élément moteur du partenariat entre CPAS, commune et le secteur associatif. Les personnes rencontrées expriment des propos contrastés par rapport à cette place.

Pour qu'une institution puisse jouer positivement et pleinement un rôle porteur-promoteur d'un processus de coordination, il importe que « la coordination de type 'réseau ouvert' constitue pour ces promoteurs un objectif institutionnel explicite et relié aux pratiques courantes dans leur service (développement communautaire, action collective). » (CRIDIS 1984, p.104) Ceci ne semble pas être le cas d'un CPAS centré sur l'aide aux individus et aux familles.

Comme évoqué dans les freins aux activités, les acteurs communaux et du secteur associatif ne reconnaissent pas toujours la place d'acteur-pivot du CPAS. Ce qui constitue un élément défavorable au travail en CS.

« L'institution CPAS génère de facto des questions de confiance car c'est une autorité publique. Ça devient une question d'obédience politique. » (C)

« C'est une des questions qui se posent au sein de la CS : quelle place peut prendre la CS au sein de la commune, en termes de légitimité. Peut-on être un partenaire reconnu par les autorités communales ? S'il y a mésentente entre un échevin et le CPAS, la relation avec la CS va en être affectée. La question du rattachement de la CS au CPAS peut de ce fait être posée... Etre des structures autonomes ? Mais si l'encrage au CPAS est perdu, il y a un risque que les CS ne soient plus du tout reconnues, il y aurait un problème de financement » (C)

En outre, dans un contexte de prospérité, nombre de CPAS se sont développés en vase clos, ne créant pas ou peu de rapports avec la commune et les partenaires privés non-marchands. Cet état de fait perdure encore à l'heure actuelle. Ceci semble avoir des conséquences sur la construction des liens CPAS-commune, d'une part, et CPAS-associatif d'autre part. La relation entre ces acteurs est souvent peu aisée, voire conflictuelle et concurrentielle. Cette absence de culture relationnelle a eu, et a encore dans quelques cas, des implications parfois lourdes sur la mise en place des coordinations et leur dynamisme. Face à la crise sociale actuelle, les discours semblent annoncer un changement d'attitude, une ouverture : « Vu la situation sociale, le public ne peut plus travailler sans le privé. A tous les niveaux, on a besoin de l'associatif » (C) Cependant, ces propos étaient déjà présents fin des années '80 : « Il y a prise de conscience que le CPAS ne peut pas tout faire tout seul, c'est clair et évident. » (Ministre François Guillaume 1990, p.5)

Dans la pratique, le lien entre la CS et le CPAS n'aboutit pas automatiquement à l'implication du CPAS dans celle-ci. Le cloisonnement se maintient :

« Par contre, le CPAS ne vient pas aux activités de la CS. Donc d'un côté la CS doit jouer le rôle de faire 'valoir', de 'visibilité' au CPAS mais il n'y a aucune implication réelle (absence tant des responsables que des AS de terrain). D'une certaine manière, le CPAS n'est pas partenaire de la CS. » (C)

« Il est difficile de mobiliser et d'impliquer la structure du CPAS. Le pouvoir subsidiant reste la Cocom, avec le pouvoir local qui décide de la mise en place. Comme c'est une mission facultative, c'est difficile d'impliquer la hiérarchie 'Secrétaire-Président'. Le Président voit peut-être un intérêt politique, pas le Secrétaire qui met la priorité au service social et autres fonctions obligatoires du CPAS ». (C)

« Il y a parfois des freins de l'administration du CPAS à reconnaître les heures d'implication des travailleurs du CPAS dans les groupes de travail comme du travail réel. Il y a un manque de reconnaissance de ce travail. Ou pas toujours de relation de confiance entre les supérieurs et leurs

travailleurs : 'que vont-ils raconter sur le CPAS ?' Ces freins sont inhérents au CPAS mais même la politique du CPAS n'en a pas toujours conscience. » (C)

Il serait donc utile d'analyser les raisons de cette difficulté d'ouverture à l'autre, qui semblent liées davantage à des causes structurelles qu'à un manque de volonté.

Dans les communes où un réseau associatif multithématique préexiste, on peut s'interroger sur l'utilité de créer une CS 'concurrentielle' et donc sur l'obligation instaurée par l'Art 62 et la circulaire de la Cocom de donner au CPAS le rôle de moteur de la coordination locale. Une analyse d'autres expériences de coordination de la politique sociale locale, laissant un certain choix dans la désignation de l'acteur moteur de la coordination, pourrait être intéressante. Par exemple, le décret flamand 'Lokaal sociaal beleid'³¹ laisse les acteurs locaux déterminer si la coordination locale sera portée par la commune, le CPAS ou une association relativement centrale dans le domaine social.

Précisons que les coordinateurs et les acteurs rencontrés reconnaissent un rôle central au CPAS dans le champ social et craignent que si le lien structurel entre CS et CPAS disparaît, l'implication de celui-ci soit encore amoindrie. Personne ne désire mettre à mal les CS qui se sont développées et répondent aux attentes de leurs membres.

Enfin, nous l'avons vu, l'égalité entre membres d'une CS est utile, nécessaire à l'installation d'un climat de confiance et au dépassement des différentes logiques institutionnelles. Or, les CPAS, comme toute institution publique d'envergure et tout organisme bureaucratique, ont un système de gestion interne basé sur une hiérarchie de fonctions solidement établie, fort éloigné d'une organisation démocratique de type autogestionnaire. La création d'une coordination liée au CPAS, dont le coordinateur est un travailleur du CPAS, mais basée sur un mode de gestion égalitaire et sur une autonomie laissée au coordinateur, demande donc au CPAS une certaine ouverture d'esprit et souplesse d'adaptation.

Rappelons ici que des CS ont réussi à se mettre en place, à installer une dynamique positive et productive d'activités et d'actions. Pour plusieurs, la mise en place d'un organe décisionnel participatif, incluant en son sein des membres de la CS, y est pour beaucoup.

5.3 DES MOYENS POUR LA COORDINATION

Ce qui apparaît au vu des subventions qu'octroie la Cocom aux CPAS à titre d'intervention dans les frais liés à la coordination sociale, c'est une grande disparité des montants. Les raisons ne sont pas apparentes.

Le secteur social est généralement financé sur base du nombre d'activités menées. Ce n'est pas le cas ici : une CS qui organise 4 réunions plénières par an reçoit plus de 60.000€ par an, une autre qui organise 4 réunions plénières et 5 sous-groupes de travail qui se réunissent parfois mensuellement reçoit moins de 6.000€ par an, dix fois moins. N'y aurait-il pas dans certains cas sur-financement et dans d'autres sous-financement ?

³¹ Voir Decreet betreffende het lokaal sociaal beleid du 11/03/2004 (MB 12/5/2004) et également les informations mises sur le site <http://www4wvg.vlaanderen.be/wvg/lokaalsociaalbeleid/paginas/regelgeving.aspx> (consulté le 13/02/14).

Même si on peut imaginer que l'intention est de tenir compte du niveau de richesse de la commune et donc des capacités d'un CPAS de financer lui-même ou non un poste de coordinateur, un tel contraste pose question.

« Quand on voit la différence de budget accordé aux différentes CS, je ne vois pas comment ils peuvent évaluer le travail qui est fait, on ne peut pas comparer. Il y a probablement certaines communes où il y a plus de besoins car plus de partenaires à regrouper et de projets à mener, mais si on en prévoit une CS par commune, il faudrait financer au minimum ½ ETP. » (C)

Le financement ne se base pas non plus sur le nombre d'acteurs que chaque CS devrait potentiellement coordonner :

- 5 CS ont sur leur territoire entre 50 à 100 lieux d'activités³² dans le secteur psycho-médico-social-culturel ;
- 6 CS ont entre 100 et 200 lieux d'activités ;
- 6 CS ont entre 200 et 400 lieux d'activités ;
- 1 CS en a plus de 1000.

On ne peut corréliser ces informations ni avec le montant des subventions octroyées par la Cocom, ni avec les moyens humains réellement disponibles en termes de temps de travail pour le coordinateur (cf. 'grandes', 'moyennes' et 'petites' CS).

Vu le nombre d'acteurs potentiels à rassembler, on peut considérer que prévoir ½ ETP pour le coordinateur d'une CS soit un minimum. 2 ETP seraient nécessaires dans quelques communes, voire plus.

La part du subventionnement actuel n'est donc pas ajustée au travail par ailleurs demandé dans la circulaire.

Notons ici que d'autres expériences de financements de coordinations sociales existent. En Wallonie, les CPAS ont été subventionnés pour leur fonction de coordination : un subside forfaitaire a été octroyé en 1988 via le Fonds Spécial de l'Aide Sociale aux CPAS wallons pour l'engagement d'un travailleur³³. Il existe probablement encore d'autres exemples pouvant servir à une réflexion menée à ce propos en Région bruxelloise.

Par ailleurs, afin de faciliter ou même permettre la participation des différents acteurs aux CS, il serait utile de prévoir un montant à cet effet dans le financement structurel des associations (certaines sont déjà subventionnées pour un travail en réseau, d'autres pas).

Enfin, si des moyens ne sont pas disponibles, d'une manière ou d'une autre, pour les projets répondant aux besoins diagnostiqués par les CS, le sens et l'efficacité de leur travail seront réduits.

³² Les données concernant les lieux d'activités sont approximatives. Elles viennent de la base de données du Centre de Documentation et de Coordination Sociales, sans qu'aucun tri parmi les acteurs n'ait été effectué. Or certains acteurs du répertoire du CDCS ont probablement moins leur place dans les coordinations sociales que d'autres, telles que les fédérations, etc.

³³ Voir Articles 3 et 7 de l'Arrêté de l'Exécutif du 18 novembre 1988 fixant les critères objectifs de répartition de la partie du Fonds de l'aide sociale de la Région wallonne, à l'exception des CPAS de la Communauté germanophone ; ainsi que la Circulaire 88/6 du 24 novembre 1988 émanant du Ministre des Affaires Sociales et de la Santé, Charles Picqué. Précisons que le fonds ayant disparu en 1989, sa dotation a été récupérée par la Région wallonne.

5.4 LUTTER CONTRE LA PRÉCARITÉ SOCIALE

La prévention et la lutte contre la pauvreté, l'exclusion sociale et la précarité sont généralement considérées comme les buts ultimes du travail en CS.

Par contre, les attentes exprimées semblent parfois plus larges ou plus précises que les objectifs que se sont fixés les CS à l'heure actuelle.

Un réseau de coordination et non un réseau d'aide

Que ce soit dans le cadre de l'Art 62 ou de la circulaire de la Cocom, le législateur s'est clairement positionné pour un réseau de coordination et non d'aide. Il prescrit aux acteurs de coordonner leur action, de se concerter sur les besoins individuels ou collectifs et les moyens d'y répondre. La circulaire sollicite de manière plus précise l'émission d'avis et de suggestions d'orientation des politiques sociales au niveau local.

Le législateur demande ainsi aux acteurs un travail d'articulation de l'offre, de diagnostic des besoins et de relais de ceux-ci. Ni la loi, ni la circulaire ne tiennent compte des besoins de se connaître, s'identifier et récolter l'information utile aux travailleurs sociaux. Or, la réponse aux besoins que nous avons identifiés comme 'premiers' est, nous l'avons vu, une étape indispensable au travail en CS.

De plus, le législateur assigne aux acteurs un travail parfois éloigné de leurs pratiques de terrain. La plupart de ceux-ci sont subventionnés pour des activités où la méthodologie individuelle a une place centrale, voire exclusive. Même si les travailleurs sociaux sont formés et ont une place évidente à prendre dans la démarche d'articulation, de diagnostic et de relais demandée, ils en ont souvent peu l'expérience. Un processus d'ouverture et d'apprentissage collectif doit se construire.

Si la démarche diagnostique n'est, dans les faits, mise en pratique que dans peu de CS, ce n'est pas uniquement par manque de temps (on ne construit pas une réflexion et un diagnostic complet en 4 à 6 réunions par an avec 10 à 20 personnes autour de la table) mais également parce qu'elle n'est pas aisée, qu'elle demande l'investissement des participants et des compétences de la part de ceux-ci et du coordinateur.

Les expériences positives menées dans 3 CS indiquent que c'est possible. Cependant, les conditions nécessaires à ce travail ne sont pas réunies dans une majorité de CS (c'est-à-dire, un coordinateur disponible et ayant les compétences utiles, une fréquence de rencontres suffisante, une connaissance entre membres suffisante et un climat de confiance installé, etc.)

Par ailleurs, la sous-utilisation par les travailleurs sociaux et les CS des outils diagnostics à disposition (tels que le monitoring des quartiers, les publications de l'Observatoire de la santé et du social, les répertoires de l'offre du Centre de Documentation et de Coordination Sociales, etc.) est à interroger. Un échange entre les coordinateurs et ces organisations autour des besoins des CS pourrait être pertinent.

Des coordinateurs, nous l'avons vu, sont demandeurs de formations continuées et/ou de supervisions pour acquérir les compétences nécessaires à l'accompagnement d'un processus de diagnostic **collectif**. Or il nous semble qu'il y ait carence de personnes ayant la compétence et l'expérience utiles et qui soient accessibles. Encourager les écoles de travail social à développer ces compétences et à proposer ce type d'accompagnement serait utile, vu l'extension actuelle du travail en réseau.

Enfin, pour qu'un diagnostic soit utile, il doit être relayé auprès des responsables et être suivi d'effets.

Le chapitre sur les activités des CS montre que le relais des besoins vers les mandataires politiques pose problème. Le législateur, en demandant cette démarche se situe dans une vision de démocratie participative. Alors que les élus locaux, eux, sont dans un fonctionnement de démocratie représentative et n'accordent pas souvent de légitimité à la participation. Les travailleurs sociaux en ont l'expérience via le travail dans d'autres réseaux :

« En termes d'interpellation politique, il y a beaucoup de choses qui sont remontées via les Fédérations et autres lieux de ce type. Tous les mémorandums disent d'ailleurs un peu la même chose : manque de moyens, situation sur le terrain dramatique, impression d'être sur une pétaudière, ne pas saupoudrer, ne pas morceler les compétences, etc. On le dit et le répète à l'envi, ce n'est pas pour cela que les choses changent. Ce dialogue acteurs de terrain (via Fédé et autres instances)/ politiques dépend de la volonté de ceux-ci d'entendre. » (A)

De ce fait, la légitimation des avis et suggestions émises par les membres d'une CS semble dépendre, d'une part, du sérieux du travail diagnostique effectué, d'autre part, de l'ouverture des responsables aux processus participatifs.

Le champ des activités des CS

Les CS, nous l'avons vu, mettent en place des activités en regard des moyens qui sont à leur disposition. Certaines en organisent beaucoup, d'autres peu ou même très peu. Quelques CS rencontrent une bonne part des attentes exprimées par les personnes interviewées, les autres y répondent dans une moindre mesure. Les besoins 'premiers' étant mieux couverts que les 'seconds'.

Rappelons que les freins et les leviers pour répondre à ces attentes sont présentés dans le tableau situé en annexe.

Selon que les CS organisent uniquement des réunions plénières, exclusivement des groupes de travail ou les deux types d'activités, les réalisations peuvent être fort variées, liées au contexte de chaque CS. L'évolution de l'Art 62 a élargi le champ des possibles en y intégrant non seulement les activités sociales mais également les activités spécifiques préventives à l'exclusion. Cette ouverture se retrouve dans la diversité des activités des CS.

Pour certaines activités, le lien avec la prévention et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion apparaît clairement, pour d'autres le lien semble plus ténu. Ainsi, au premier regard et sans explication, la relation est peu visible entre l'Art 62 et

- un stand où on offre des pommes, de l'eau et de la grenadine ;
- un autre où on fait des jus et des soupes froides avec les légumes plantés par les usagers ;
- le coloriage par des enfants de sacs réutilisables ;
- un repas de fête de fin d'année avec les personnes isolées de différents services et associations.

Par contre, si l'objectif est exprimé, on peut comprendre l'organisation d'une fête de quartier dans un but de construction du lien social et de facilitation de l'accès aux services et associations, en faisant en sorte que celles-ci sortent dans la rue ensemble, soient visibles et aient des contacts directs avec les habitants dans une ambiance conviviale.

Il est donc important que les coordinateurs et les participants aient conscience du sens qui sous-tend le choix de leurs thématiques prioritaires, des activités qui en découlent, et qu'ils les communiquent.

La construction d'un projet choisi par un CPAS à destination principale de ses usagers, avec une ouverture partielle à l'intégration d'autres partenaires dans ledit projet, peut également paraître éloignée de l'esprit de l'Art 62 et de la circulaire de la Cocom.

Par ailleurs, il ressort des propos des personnes rencontrées que le travail en CS, établi sur base d'un diagnostic effectué en commun, apparaît comme le plus cohérent et le mieux construit. Le travail en sous-groupe, quant à lui, est vu comme porteur d'une forte plus-value.

5.5 LES PARTICIPANTS : COORDINATEUR, MEMBRES, HABITANTS

Le travail en CS repose entièrement sur ses participants, il présente donc une relative fragilité car il dépend de membres moteurs.

Le coordinateur

Vu l'ampleur des compétences considérées comme nécessaires à un coordinateur, celui-ci joue manifestement un rôle central dans une CS.

Une formation dans le domaine social et une expérience solide, diversifiée sur le terrain paraissent utiles, voire indispensables. Un bagage complémentaire est nécessaire pour construire une dynamique participative au sein de la CS, encadrer le travail diagnostic et la construction de projets.

Le subventionnement actuel de la fonction de coordination, nous l'avons vu, est insuffisant. Cette carence a conduit une large majorité de CPAS à demander à un de leurs travailleurs de prendre en charge cette fonction en lui laissant, ou non, le choix d'accepter. Vu l'importance de la fonction, cette imposition est évidemment regrettable, même si on en comprend les raisons organisationnelles internes.

Les propos des acteurs le montrent, le coordinateur doit avoir une attitude de neutralité et d'indépendance dans une CS. Il doit donc bénéficier d'une large autonomie de travail et de décision par rapport à l'institution qui l'engage. Ce serait le cas pour une majorité des coordinateurs, mais pas pour tous.

Le besoin de stabilité dans le temps est souligné. Cependant, on peut se poser la question du risque d'un essoufflement à long terme. En effet, la coordination est un travail plutôt solitaire et les espaces de ressourcement sont maigres. Les moments d'échanges libres entre coordinateurs des différentes CS, de formation continuée et de supervision sont des soutiens essentiels à cette fonction. Quelques coordinateurs en sont fortement demandeurs.

Les membres et 'invités'

La position égalitaire entre membres d'une CS, nous l'avons vu, est importante. Or, la place occupée dans la société et/ou dans une organisation par un travailleur de terrain, un responsable de service, un Président de CPAS ou un autre élu, n'est pas identique. De ce fait, la présence de ces différents types de participants potentiels doit être établie selon l'objectif de chaque réunion ou action de la CS.

Les travailleurs sociaux et responsables sont pressentis généralement comme membres de la CS, les premiers comme acteurs centraux, les seconds comme nécessaires dans certaines réunions de projets où des décisions doivent être prises. Les élus (Présidents de CPAS et autres), vu leurs fonctions, sont plutôt

envisagés comme personnes à inviter lors de réunions les concernant, pour des échanges sur les besoins et la politique menée.

Les propos recueillis l'indiquent, l'animation des réunions par un responsable de service ou un élu a une influence sur la liberté de parole des participants, particulièrement les travailleurs de services publics qui en dépendent.

Participation des habitants

Les propos des personnes rencontrées l'expriment clairement, la participation des habitants aux réunions de CS en tant que telle n'est pas envisagée, sauf exception.

Par contre leur place est considérée comme importante comme public cible des actions de la CS. Néanmoins, étant donné que les coordinateurs et les acteurs soulignent eux-mêmes la carence de transmission de l'information reçue en CS auprès du public, il serait utile que les coordinateurs rappellent régulièrement le sens du travail en CS et la centralité de la place des habitants dans celui-ci.

En outre, la participation des citoyens au diagnostic concernant leurs attentes est nécessaire, les membres de CS qui en ont l'expérience le soulignent. Les travailleurs sociaux, de par leur pratique de terrain, ont une perception parfois pointue des problèmes des usagers, des réponses qu'offrent les services proposés aux usagers et des politiques d'aide mises en place. Leurs connaissances mises en commun constituent une base importante pour un diagnostic des manques et de l'offre existante. Cependant, ces savoirs ne suffisent pas à décoder avec certitude les besoins réels des habitants et à saisir l'ensemble des réalités qui les concernent. (CRIDIS 1984, p.97). Le travail diagnostique collectif et offrant une place participative aux habitants est donc important.

Précisons que dans la plupart des processus dits 'participatifs', on s'arrête à l'information des participants ou, parfois, à une consultation qui offre à ceux-ci la possibilité d'exprimer leur point de vue à propos d'une proposition déjà établie. Dans le cadre d'un diagnostic participatif, il s'agirait d'aller plus loin, c'est-à-dire soit parvenir à une participation qui reconnaît de manière égale la contribution de tous les acteurs impliqués dans le processus, soit à la co-décision qui exige que le diagnostic se construise de manière consensuelle et que les conclusions reflètent les préoccupations et priorités de toutes les personnes concernées par la décision.(EAPN 2008)

« Mais nos institutions ne sont peut-être pas prêtes à favoriser l'implication et la participation du public. » (C)

5.6 LES COORDINATIONS SOCIALES ET LES AUTRES RÉSEAUX

Il existe un grand nombre de réseaux, *« le découpage des plateformes et réseaux est le reflet de la réalité institutionnelle de la Belgique avec le découpage des matières et du manque de transversalité d'une politique à l'autre. » (C)*

Les coordinateurs connaissent peu les autres réseaux et tissent encore moins de liens avec eux, ceci pour différentes raisons : manque d'informations sur leur existence (ils sont peu visibles), de temps à leur consacrer, etc. Les membres des CS qui participent à d'autres réseaux, quant à eux, rapportent pas ou très peu le fruit du travail qui y est mené. Le cloisonnement entre politiques sociales, secteurs, acteurs serait donc à l'œuvre également ici.

Les acteurs déplorent la multiplication des réseaux. Cependant, l'idée qu'ils puissent être regroupés lorsqu'ils abordent la même thématique ou qu'ils deviennent des groupes de travail des CS n'est pas pour autant considérée comme judicieuse. La volonté d'autonomie reste première.

La diversité des fonctions des réseaux justifie en partie ce point de vue. Rappelons-le, le travail en CS demande un climat de confiance, une dynamique égalitaire, une implication volontaire de ses membres et une large autonomie. Certains réseaux existants ne fonctionnent pas sur cette base, dont ceux liés à la mise en pratique de politiques spécifiques (ex. cohésion sociale) où, par exemple, la présence est obligatoire et liée à un subventionnement. Ceci a des conséquences essentielles sur la fonction et la dynamique de ces réseaux. (HAMZAOUI 2010) La position neutre d'un coordinateur de CS, s'il devait animer ces différents types de réseau et porter ainsi différentes 'casquettes', serait mise à mal.

Nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, des réseaux multithématiques, associatifs ou communaux, existent sur plusieurs communes et répondent aux attentes liées aux besoins que nous avons identifiés comme 'premiers', voire également aux besoins 'seconds'. Certaines CS ont construit un partenariat cohérent avec celui (ceux)-ci. D'autres CS se sont créées sans tisser de lien avec le réseau préexistant mais en menant des activités différentes de celui-ci. D'autres encore se sont construites de manière 'concurrentielle' par rapport au réseau en place, menant le même type d'activités que celui-ci et ciblant le même type de membres ou presque (travailleurs de terrain, etc.). On ne peut qu'interroger le sens de la constitution de ces dernières CS.

L'ouverture des CPAS, de leurs travailleurs aux autres acteurs et la coordination locale des actions sociales (au sens large) est évidemment à encourager. Cependant, la construction d'une CS à tout prix n'a pas de raison d'être et peut s'avérer contre-productive. La mission de coordination des CPAS n'étant pas obligatoire et les subventionnements proposés relativement dérisoires au vu des budgets des CPAS, l'existence de l'Art 62 et de la circulaire de la Cocom ne devraient pas être des arguments pour la création d'une CS dont la pertinence pourrait être mise en question.

5.7 UNE LIBERTÉ D'ACTION

L'objectif de l'Art 62 et de la circulaire de la Cocom étant de mettre en œuvre une prévention et une lutte contre la pauvreté répondant aux besoins locaux (et donc aux spécificités locales), il est essentiel de laisser un large champ de liberté tant dans les objectifs prioritaires à choisir que dans le type d'actions et d'activités à mener.

L'Art 62 offre cette liberté. La circulaire de la Cocom en octroie également même si elle prescrit un cadre plus précis, considéré par plusieurs coordinateurs « *comme trop théorique et éloigné de la réalité* ». (C)

Le contenu de cette circulaire se base sur diverses consultations, dont celles des coordinateurs. A ce propos, voici ce que l'un d'eux exprime :

« *La circulaire se base sur ce que nous faisons dans la pratique. On a été initiateur de cette circulaire et les cabinets étaient contents qu'on ait prémâché le travail car ils se sont basés sur ce qu'on avait rentré comme note pour faire la circulaire. Ce qui était bien pour nous.* » (C)

Sur base de ces informations, on peut en déduire qu'un groupe de coordinateurs se sont vus et ont produit un texte sur base de leurs pratiques. Au vu de la diversité des fonctionnements qui transparaît de l'inventaire, on peut se demander si ce groupe comportait des coordinateurs reflétant cette diversité ou

principalement/uniquement ceux dont les CS sont similaires (ceci peut-être par manque de disponibilité ou d'implication des autres).

Dans la pratique, la Cocom semble ne pas pénaliser les CS qui ne rentrent pas vraiment dans le cadre de la circulaire. Elle laisse donc un espace d'adaptation aux réalités locales.

S'il est normal que les pouvoirs subsidiaires demandent que les activités de CS répondent à l'esprit de l'Art 62 et de la circulaire, l'espace de liberté d'action en réponse aux réalités de terrain est à préserver.

« On espère que les CS vont pouvoir continuer à travailler sur base des besoins et pas à des obligations de chiffres ou obligations d'objectifs ou de missions précises à remplir liées à un subventionnement. La liberté actuelle est la richesse d'une CS, qui permet d'agir vraiment sur les besoins locaux. Il est important de rester dans le qualitatif et pas dans le quantitatif. C'est une possibilité offerte de privilégier le travail communautaire par rapport au travail individuel, c'est aussi important.

Pour le CPAS, la CS est un des rares services qui va vers l'usager et qui n'attend pas que l'usager vienne toquer à la porte. C'est important, ça permet d'aller vers les habitants avant l'urgence sociale. Ce sont des 'trésors' de la CS à garder. » (C)

Par ailleurs, il est essentiel que le travail en CS garantisse le respect de la liberté d'action, de choix méthodologiques et de pratiques de ses membres. Or la rencontre entre acteurs de services publics et acteurs associatifs peut porter en son sein un risque de contrôle ou de musèlement du secteur associatif. Les propos recueillis concernant les freins au relais des besoins détectés par les membres d'une CS tendent à le prouver.

Le travail psycho-médico-social a entre autres comme rôle celui de créer des ponts entre la société et des êtres humains. Pour créer ces ponts, un travailleur social peut agir dans deux sens. D'une part, afin de permettre aux personnes d'avoir accès à leurs droits et d'être citoyen, il va les pousser à suivre les règles de la société. C'est son rôle 'normatif'. D'autre part, afin que la société réponde aux besoins fondamentaux et sociaux de ses membres, un travailleur social a un rôle d'interpellation, d'action créative pour offrir de nouvelles solutions. Des actions qui débutent parfois dans l'illégalité ou l'illégalité seront, par la suite, acceptées et intégrées dans la société. C'est ainsi que ce sont créés, par exemple, les agences immobilières sociales, l'aide auprès des toxicomanes, les plannings familiaux. C'est son rôle que l'on pourrait qualifier de 'désobéissance civique'. Pour qu'il puisse être acteur de l'adaptation de la lutte contre la pauvreté et les exclusions aux besoins des habitants, un travailleur doit pouvoir être créatif et donc avoir un champ de liberté.

Cette liberté se trouve plus souvent dans les associations citoyennes que dans des services publics, même si elle peut également exister dans ce cadre. De ce fait, l'associatif paraît souvent faire peur aux responsables de services publics et mandataires politiques, et être vu comme un secteur 'à contrôler'. (BLAIRON 2014)

Toute action sociale ne doit pas se réfléchir et se construire au sein de la CS, elle se mène principalement en externe. Cependant, si les peurs mutuelles ne sont pas dépassées et si la liberté d'action (interne et/ou externe à la CS) n'est pas respectée, le risque serait, non seulement le désengagement des travailleurs les plus créatifs au sein des CS, mais également un effet contre-productif dans la recherche de solutions aux besoins de la population locale.

6 CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Les réseaux se sont formés en Belgique, à partir des années '70, dans un objectif de décloisonnement des secteurs du champ social et de mise en lien des nombreux travailleurs et acteurs sociaux. Dans le cadre de la prévention et de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, le législateur, par le biais de l'article 62 de la Loi organique de 1976, a exprimé son désir de voir les CPAS jouer l'élément moteur de la mise en réseau locale. Ceci, afin d'organiser la coordination entre acteurs et une concertation sur les besoins individuels ou collectifs dans le domaine social et les moyens d'y répondre.

Si l'Art 62 a été modifié dans le temps afin de s'ouvrir à tous les métiers du champ social et à la multiplicité des actions préventives ou curatives dans le domaine psycho-médico-social-culturel, son fondement est demeuré le même.

Vu la complexification et l'expansion du puzzle social à l'œuvre depuis la fin les années '90 et les conséquences de la crise économique, les raisons de départ justifiant la création des réseaux sont toujours présentes et même devenues plus criantes. Si la coordination de la politique sociale locale a un sens évident, demander à des structures fragiles et ayant peu de moyens, telles que les coordinations sociales de CPAS, de solutionner ou contrebalancer ces problématiques paraît par contre illusoire. La résolution de celles-ci se situe à un autre niveau.

Cependant, construire une politique sociale locale sur base des besoins des habitants est nécessaire. Pour ce faire, le diagnostic de ces besoins et la vérification de l'adéquation des politiques mises en œuvre pour y répondre est indispensable. Les coordinations sociales locales peuvent y participer : quelques expériences, en Région bruxelloise, le montrent.

En 2013, il existait 18 coordinations sociales de CPAS en Région de Bruxelles-Capitale. Leurs constructions, leurs fonctionnements, leurs activités sont propres à chacune d'entre elles et très différentes.

Réunir autour de la table des acteurs ayant des logiques institutionnelles ou professionnelles fort différentes et dont les responsables se vivent parfois en concurrence n'est pas aisé. L'instauration d'un climat de confiance et d'un système équitable de coopération, basé sur des positions égalitaires, est nécessaire. Une CS et son coordinateur doivent, de ce fait, bénéficier d'une grande autonomie et d'un mode décisionnel parfois éloigné d'un système hiérarchisé propre aux structures comme les CPAS.

Nous l'avons vu, cette ouverture à l'autre et à une souplesse de fonctionnement est à l'œuvre dans quelques CPAS bruxellois, pas dans tous. L'implication et la participation des membres (travailleurs du CPAS, de services communaux ou du secteur associatif) en sont affectées. La place de rôle-pivot du CPAS dans l'action sociale locale est parfois rejetée. Ceci est particulièrement le cas dans les communes où un autre réseau local multithématique, associatif ou communal, est présent et où aucun partenariat cohérent n'a été construit avec lui.

A côté des missions inscrites à l'Art 62 et des objectifs déclarés des CS, les propos des coordinateurs et des acteurs de terrain ont fait ressortir leurs attentes envers celles-ci. Il s'agit de se connaître, s'identifier et récolter l'information utile aux travailleurs sociaux d'une part (besoins 'premiers') et de se coordonner (articulation de l'offre), de diagnostiquer des besoins et de les relayer (besoins 'seconds'). Les besoins 'premiers', qui sont des jalons nécessaires pour satisfaire les autres besoins, ne sont pas évoqués dans l'Art 62 et la circulaire de la Cocom, alors que les 'seconds' correspondent aux missions indiquées.

Les moyens octroyés par la Cocom, pour atteindre ces objectifs, s'avèrent insuffisants et la disparité dans la répartition entre CPAS des montants peu compréhensible, sans lien avec les activités effectuées ou le nombre potentiel d'acteurs à coordonner. Certains CPAS complètent l'enveloppe de la Cocom, d'autres pas.

De ce fait, les moyens humains disponibles pour la coordination de la CS sont contrastés, de quelques heures par mois à 2 temps pleins. Or selon les communes et vu les besoins, octroyer un mi-temps à deux (voire trois) temps plein semble un minimum.

Ceci a une incidence sur les activités que chaque CS va développer, même si on ne peut tracer de lien direct entre le temps disponible pour la coordination et le nombre et le type d'activités organisées. Celles-ci, détaillées dans l'étude, sont variées. Certaines d'entre-elles sont en lien direct avec la prévention ou la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, pour d'autres le lien est plus ténu. La majorité des CS n'ont pas les moyens d'atteindre les missions assignées par l'Art 62, et n'organisent que quelques réunions par an, voire moins. A leur stade de développement, elles ne se centrent que sur une partie des besoins 'premiers'. D'autres CS mettent en place des activités dont la plus-value est soulignée. Le travail effectué en sous-groupes et celui basé sur un diagnostic effectué en commun sont les plus plébiscités, tant par les coordinateurs que par les membres qui en ont l'expérience.

Parmi les objectifs inscrits dans la circulaire de la Cocom et repris dans les attentes des personnes interviewées, le relais des besoins auprès des responsables politiques est considéré comme étant le plus délicat à réaliser. Entrer dans une démarche participative auprès d'élus attachés aux règles de la démocratie représentative est loin d'être aisé et, parfois, relativement illusoire.

Pour que les activités développées par les CS puissent répondre aux besoins spécifiques des habitants de chaque commune, il est essentiel d'offrir une grande liberté dans la détermination des objectifs prioritaires et des actions à mener. La souplesse d'application de l'Art 62 et de la circulaire de la Cocom qui semble mise en œuvre actuellement est donc à préserver.

De même, pour que les participants s'expriment, s'impliquent et puissent être créatifs, les CS doivent offrir l'espace de liberté nécessaire. La place à offrir, dans le cadre du travail d'une CS, aux travailleurs de terrain, aux responsables, aux Présidents de CPAS et autres élus et aux habitants est donc à concevoir selon l'objectif de chaque réunion ou action. De sorte que l'animation des réunions par un responsable de service et, plus encore, par le Président de CPAS ou un autre élu, est mise en question.

Le coordinateur d'une CS apparaît comme une personne centrale, dont la disponibilité et les compétences jouent un rôle essentiel dans la construction, le développement d'une coordination et l'implication de ses membres. Si les membres apportent la chair du travail effectué, il en est le squelette. Une multitude de savoir être et faire ont été évoqués par les personnes rencontrées, dont une expérience solide de travail de terrain et une formation en travail social, en construction de projets et en processus participatif. Le besoin d'échange d'expériences entre coordinateurs, de formations continuées et de supervisions a été exprimé.

Enfin, les liens entre CS et les autres réseaux sont peu existants, alors que ces derniers sont nombreux et travaillent parfois sur des thématiques identiques ou proches de celles abordées en CS. Le cloisonnement évoqué dans le champ social semble également à l'œuvre entre lieux de coordination.

6.1 RECOMMANDATIONS

En conclusion, si les missions assignées par l'Art 62 et la circulaire de la Cocom sont encore loin d'être remplies, le travail effectué dans plusieurs CS est à mettre en lumière et à appuyer. Les obstacles rencontrés dans la pratique de coordination sont nombreux.

Afin d'en dépasser certains d'entre eux, il est utile de :

- décroiser l'action psycho-médico-sociale-culturelle et simplifier l'organisation institutionnelle de celle-ci ;
- analyser les causes structurelles des difficultés des CPAS d'ouverture aux autres acteurs, rencontrées dans la pratique tant au niveau des travailleurs de terrain que de la hiérarchie.
- tenir compte des réalités de terrain, dont l'existence de réseaux multithématiques associatifs ou communaux. Une analyse d'expériences de coordination de l'action sociale laissant les acteurs locaux déterminer quel service public ou association joue le rôle-pivot du travail en réseau serait intéressante. Dans ce cadre, la possibilité d'accords structurels, tels qu'il en existe actuellement entre des CS et des réseaux associatifs, devrait être ouverte ;
- développer les liens entre les CS et les autres réseaux multithématiques ou thématiques, locaux ou régionaux.

En termes de moyens,

- reconsidérer le montant de l'enveloppe globale du financement par la Cocom s'avère nécessaire en regard des missions demandées. L'organisation d'une coordination sociale demande au minimum ½ ETP, voire 2 ou 3 ETP selon l'ampleur du travail à effectuer. Les compétences utiles aux coordinateurs citées dans l'étude correspondent à un niveau universitaire, il faudrait en tenir compte ;
- la clé de répartition des moyens entre les CS devrait être revue en tenant compte, par exemple, du nombre potentiel d'acteurs à coordonner et d'un lien minimal entre la subvention et les activités de coordination réellement menées (sans toutefois tomber dans un subventionnement classique lié à une évaluation quantitative) ;
- la coordination nécessitant l'implication des acteurs locaux, leurs financements structurels devraient intégrer cette activité, tant en termes de temps de travail libéré que de latitude d'action offerte (les actions menées en réseau correspondent rarement au cadre précis d'agrément de ces acteurs, mais elles soutiennent le travail social agréé).

En termes d'objectifs et d'activités,

- l'articulation de l'offre, le diagnostic des besoins et le relais de ceux-ci nécessitent, au préalable, que les participants à une CS s'identifient, se connaissent et échangent. Intégrer dans la circulaire de la Cocom ces besoins 'premiers' permettrait que le temps nécessaire à cette étape ne soit pas oublié ;
- il est essentiel de garantir une large liberté de choix d'objectifs prioritaires et d'actions aux CS, pour qu'ils répondent aux besoins locaux et au stade de développement de la CS. La souplesse offerte par l'Art 62 et la circulaire de la Cocom est donc à préserver.

Par contre, il est légitime de demander que l'organisation des CS et le travail effectué par celles-ci répondent à l'esprit de l'Art 62 et de la circulaire de la Cocom.

Il est, par exemple, nécessaire que les CPAS et/ou les CS

- séparent le travail de CS, c'est-à-dire de coordination externe construit avec les acteurs locaux concernant les habitants de la commune, d'une part, et, d'autre part, le travail de coordination interne du CPAS (rassemblant des travailleurs de services liés au CPAS ou des professionnels conventionnés avec le CPAS, axés sur des questions touchant les usagers du CPAS) ou de projets propres au CPAS à destinations essentiellement de ses usagers ;
- distinguent les activités du coordinateur dans le cadre de la CS et la participation du CPAS (via le coordinateur ou non) aux réunions et actions d'autres réseaux ou acteurs, le CPAS étant, dans ce cas, participant comme les autres et non porteur du travail en réseau ;
- communiquent le lien, s'il n'est pas d'emblée apparent, entre les actions menées par la CS et la prévention et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion soulignées par la circulaire de la Cocom ;
- basent le travail en CS, quand celle-ci en a les moyens, sur un diagnostic des besoins des habitants, qu'il soit mené, par exemple, de manière globale tous les six ans ou de manière plus ponctuelle sur une thématique précise. Dans ce cadre,
 - le choix de la méthodologie et des outils utilisés doit rester entièrement libre ;
 - la participation des habitants à certaines étapes du diagnostic s'avère nécessaire, ceux-ci devant être au centre des activités de la CS ;
 - les membres de la CS pourraient appuyer leur diagnostic collectif sur les outils d'information sur les besoins et l'offre. Dans ce cadre, un échange entre les coordinateurs et les organisations telles que l'Observatoire de la Santé et du Social, l'IBSA pour son Monitoring des quartiers et le Centre de Documentation et de Coordination Sociales, autour des besoins des CS, serait pertinent ;
 - pour que les résultats de ces diagnostics puissent être relayés, l'ouverture des mandataires politiques et publics à la démocratie participative doit se développer.
- organisent la CS de manière à tenir compte du besoin d'un fonctionnement égalitaire et d'indépendance du coordinateur, qui sont inscrits dans la circulaire de la Cocom au travers du « mode de fonctionnement démocratique ». Un mode de fonctionnement participatif, à tous les niveaux, semble être le meilleur outil pour susciter et permettre l'implication des membres dans une CS.

La liberté de parole et d'action des membres d'une CS sont également à préserver. Dans ce cadre, l'animation des réunions de CS par un responsable de service ou un Président de CPAS (ou autres élus) n'est pas le plus propice à garantir cette liberté. La participation aux réunions de CS des travailleurs de terrain, des responsables ou d'élus est à penser selon l'objectif de chaque réunion (échanges, réflexions et construction d'actions ; décisions sur des projets ; relais des besoins détectés, etc.).

S'il est utile qu'un coordinateur ait acquis une expérience de terrain diversifiée et une formation dans le domaine social, l'organisation de formations continuées adaptées et de supervisions semble également nécessaire. Encourager les Hautes Ecoles de travail social à proposer ce type d'accompagnement serait judicieux.

Enfin, les propositions d'adaptation de la circulaire de la Cocom devraient se faire en concertation avec les CS existantes. Ceci, afin que ces modifications répondent aux diverses réalités de terrain et que les dynamiques positives à l'œuvre dans les CS ne soient pas mises en danger.

7 ANNEXES

7.1 GLOSSAIRE

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES UTILISÉES

A, C : Les lettres C ou A qui suivent les extraits d’entretiens indiquent si les propos émanent de coordinateurs et/ou d’acteurs de terrain. Lorsque les lettres A et C sont toutes deux mentionnées, c’est qu’un ou des coordinateurs et un ou des acteurs ont eu des propos très proches.

AS : Assistant social.

Cocof : Commission communautaire française de la Région de Bruxelles-Capitale.

Cocom : Commission communautaire commune de la Région de Bruxelles-Capitale.

CS : Coordination sociale.

PRÉCISIONS TERMINOLOGIQUES PARTICULIÈRES À CE RAPPORT

Coordination sociale : Dans ce rapport-ci, le terme ‘coordination sociale’ (CS) désigne les coordinations sociales externes structurées par les CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale et subventionnées par la Cocom. (Voir explications en p. 6).

Membre : Dans ce rapport, le terme ‘membre’ désigne les participants à une coordination sociale. (Voir explications en p. 40).

Réseau : Dans ce rapport-ci, le terme ‘réseau’ désigne les coordinations sociales externes qui ne sont pas structurées par les CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale. (Voir explications en p. 6).

7.2 TABLEAU DES ACTIVITÉS DES CS MENÉES POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES

Ce tableau met en regard les attentes des CS qui émergent des entretiens, les activités proposées pour y répondre et le nombre de CS qui les mettent actuellement en pratique. Les compléments d'informations se trouvent en pages 26 à 39.

| Attentes | Moyens utilisés actuellement <i>Types d'activités proposées par des CS de CPAS</i> | Réalisations actuelles |
|--|---|--|
| 1. Mieux se connaître et avoir une connaissance transversale de l'offre : | | |
| Connaissance de l'ensemble de l'offre sur une commune, un quartier. | <ul style="list-style-type: none"> - Création d'un répertoire (papier ou en ligne) soit de l'ensemble des acteurs situés sur un territoire, soit de l'ensemble des acteurs actifs sur un territoire. - Utilisation d'outils d'animation spécifiques pour se connaître, utilisés lors de réunions générales de CS (ex. speed-meeting, speed-dating...) - Organisation de diagnostics de l'offre et des besoins construits et présentés collectivement | <p>Cet objectif semble encore peu rempli.</p> <p>5 CS ont créé des répertoires/cartes sociales en format papier ou en ligne reprenant l'ensemble des acteurs. 2 CS ont créé un répertoire sur 1 thématique ou 1 quartier. Ces répertoires ne sont pas toujours actualisés. 2 CS ont des projets de répertoire en cours.</p> <p>1 CS utilise ce type d'outils.</p> <p>2 CS utilisent cet outil.</p> |
| « Mettre un visage sur un nom, un service, un projet » (utile voire nécessaire pour orientation, contacts facilités...). | <ul style="list-style-type: none"> - Tour de table en début de réunions de CS. - Gestion du temps des réunions (ex finir à 15h30 et pas 16h) permettant des échanges informels entre membres avant/après la réunion. | <p>12 CS organisent de 2 à 6 assemblées par an réunissant l'ensemble des membres.</p> <p>12 CS ont 1 à 9 groupes thématiques (GT) qui se réunissent de 3 à 10 fois par an.</p> <p>Cependant l'absentéisme de membres diminue</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | l'efficacité de ces moyens utilisés. Les réunions de GT offrent moins de transversalité. |
| Connaissance physique des locaux d'un service/association (nécessaire pour orientation des publics fragilisés). | - Réunions de CS ayant lieu dans les locaux des membres (tour de rôle), ou midi de la CS (rencontres informelles ayant lieu dans locaux d'un membre de la CS), ou matinées où on circule d'une association/service à l'autre (min 3/matinée). | Cet objectif est encore peu rempli. 3 CS organisent des activités dans les locaux des membres. |
| 2. Echanger des informations et des réflexions : | | |
| Partage d'informations sur les activités et services proposés par les services/associations + relais auprès du public. | <ul style="list-style-type: none"> - Parole donnée aux participants en début ou fin de réunion de CS pour des informations diverses. - Présentation d'un nouveau service ou activité lors d'une réunion de CS. - Infos circulant via mail (envoyées à CS et renvoyées aux membres par celle-ci), site internet ou newsletters où les membres peuvent intégrer leurs actualités. | <p>De manière générale : la circulation de l'information concernant l'actualité des activités des membres est prévue dans la moitié des CS. Par contre, la réalité de la transmission de l'information aux collègues des membres et aux usagers reste en question.</p> <p>Ce type de partage en réunion a lieu dans 8 CS.</p> <p>Ces présentations de services sont prévues dans 8 CS (réunion générale ou en groupe de travail).</p> <p>Ce moyen d'information est utilisé dans 7 CS.</p> |
| Information/formation sur une thématique spécifique. | - Présentation sur un thème faite par un membre de la CS ou par un 'expert' extérieur, lors d'une réunion de CS ou d'une réunion spécifique ; organisation de journées de formation. | 13 CS organisent des présentations thématiques avec échanges. 4 CS organisent ou ont organisé des journées de formations. |

| | | |
|---|--|---|
| Echange et partage d'expériences professionnelles, de questionnements professionnels. | - De manière informelle dans des groupes de travail, lors de moments informels avant ou après réunion, de manière formelle dans des groupes 'supervision/intervision'. | Cet objectif est plus rarement rempli. La présence de réflexions et de questionnements professionnels approfondis et réguliers a été exprimée pour 4 CS. Des groupes d'intervision ou de supervision existent dans 3 CS. |
|---|--|---|

| Attentes | Moyens utilisés actuellement <i>Types d'activités proposées par des CS de CPAS</i> | Réalisations actuelles |
|---|---|--|
| 3. Se coordonner : | | |
| Meilleure articulation de l'offre : vérification de la couverture de l'offre (besoins et territoire couverts) et éviter le double emploi. | - Pas d'action/activités formalisées pour atteindre cet objectif. S'effectue parfois via le travail en groupe thématique, de manière informelle. | Aucune CS n'atteint encore réellement ce stade de connaissance et d'articulation de l'offre. |
| 4. Construire une connaissance collective d'un territoire et un diagnostic des besoins : | | |
| Via l'expression par les membres de besoins ou de nouvelles problématiques. | - Fait de manière informelle, lorsque dans les réunions de CS une question/problématique est soulevée -> pas de formalisation de diagnostic. - Utilisation des données statistiques internes au CPAS pour détecter les nouveaux besoins des usagers du CPAS. | - La plupart des créations de groupes thématiques ou choix d'actions communes sont faits sur cette base en CS - Dans 2 CS. |
| Diagnostic sur une thématique. | - Diagnostic effectué collectivement par un groupe de travail. - Diagnostic effectué par un 'expert'. | - Expériences dans 1 CS. - Dans 3 CS. |
| Définition collective des besoins et priorités. | - Diagnostic formalisé, aboutissant à un écrit, fait en commun ou dans des groupes de travail. | Objectif rarement atteint. Diagnostic général et/ou diagnostics par sous thématiques pour tous les groupes de travail, effectué dans 2 CS (en lien avec l'agenda électoral). Ce diagnostic sert de base au travail de la CS pour les années qui suivent. |

| Attentes | Moyens utilisés actuellement <i>Types d'activités proposées par des CS de CPAS</i> | Réalisations actuelles |
|---|---|--|
| 5. Collaborer et réaliser des projets communs : | | |
| Soit en externe, entre membres d'une CS mais en dehors de celle-ci ; | <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir des espaces permettant des échanges informels entre membres avant/après la réunion pour qu'ils puissent entrer en contact, via la gestion du temps des réunions (ex : finir à 15h30 et pas 16h) - Participation à des projets collectifs portés par d'autres acteurs ou réseaux. | <p>La gestion du temps de réunion à cet effet a été exprimée par 5 CS. Le retour en CS sur ces collaborations ou projets externes initiés autour de la CS est rare -> impossible à valoriser.</p> <p>Dans 3 CS.</p> |
| Soit en interne, au sein de la CS. | <ul style="list-style-type: none"> - Construction de projets collectifs, en petits groupes. | <p>La construction de projets collectifs s'effectue presque exclusivement en groupe de travail, dans 10 CS.</p> |
| 6. Relayer les besoins de la population vers les autorités politiques et interpellation politique (CPAS, Commune...) – Orientation des politiques sociales (avis et orientations) | <ul style="list-style-type: none"> - Organisation de colloques ou conférences. - Questions émergentes relayées au Président du CPAS. - Présentation de diagnostics aux échevins et/ou conseillers du CPAS. - Président de CPAS qui relaie les besoins au sein du Collège échevinal. - Elus invités à une réunion de Groupe de travail. - Utilisation 'indirecte' de certains espaces de CS : <ul style="list-style-type: none"> o Expression de mécontentements par rapport aux services du CPAS lors de réunions de CS ou réunion de Bureau où le Président du CPAS est présent. | <p>Dans 2 CS.</p> <p>Dans 2 CS.</p> <p>Dans 3 CS.</p> <p>Dans 1 CS.</p> <p>Dans 1 CS.</p> <p>Dans 2 CS.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Avis demandés par le Président CPAS à la CS sur des actions qu'il envisage (utilisation des espaces de bureau de pilotage de la CS). ○ CS utilisée par la Président CPAS pour la recherche d'accords avec services communaux et certaines associations pour actions contre certaines politiques en défaveur des usagers du CPAS. | <p>Dans 1 ou 2 CS.</p> <p>Dans 1 CS.</p> |
|--|---|--|

7.3 TABLEAU DES ÉLÉMENTS FAVORABLES ET DÉFAVORABLES À L'ATTEINTE DES BESOINS

Ce tableau met en regard les attentes qui émergent des entretiens et les éléments favorables et défavorables exprimés par les coordinateurs et acteurs de terrain rencontrés. Les compléments d'informations se trouvent en pages 26 à 39.

| <i>Attentes</i> | <i>Eléments favorables exprimés</i> | <i>Eléments défavorables exprimés</i> |
|--|---|---|
| <p><i>De manière générale : création, mise en place et maintien d'une CS structurée par un CPAS</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> - Une bonne définition du champ d'action, des objectifs de la CS et du rôle du coordinateur. Une transparence de fonctionnement (structure et financement). - La disponibilité (min ½ ETP), la personnalité et l'apport du coordinateur font beaucoup dans la réussite d'une CS. - Existence sur le territoire d'associations porteuses et actives, pouvant jouer le rôle de moteur dans la CS. - Un mode de fonctionnement réellement participatif à tous les niveaux facilite l'implication des membres. - L'ambiance des réunions de CS joue beaucoup. - Disponibilité d'un local suffisamment grand et convivial pour les réunions de CS. - L'intégration par les travailleurs sociaux de l'associatif (et certains travailleurs de services publics) de la nécessité de travailler en réseau. - Subventionnement structurel de certaines associations et services pour leur travail en réseau. - Les réalités sociales de plus en plus lourdes font prendre conscience du besoin de travailler | <ul style="list-style-type: none"> - Manque de moyens humains/financiers pour la coordination de certaines CS. - Préexistence sur le territoire de la commune d'un ou plusieurs réseaux multithématiques. - Difficultés relationnelles entre le CPAS, la commune et le monde associatif : par ex. perception négative du CPAS, difficultés politiques entre le CPAS et la commune (échevin de l'action sociale et autres compétences en lien avec le social au sens large) -> manque de neutralité du coordinateur lié au CPAS. - Projet 'descendant' de création d'une CS. - Absence de coordinateur 'moteur' disponible (temps de travail), autonome (place qui lui est laissée par la hiérarchie du CPAS), compétent et stable. - Manque de disponibilité des travailleurs sociaux (réalités sociales demandant des interventions de plus en plus lourdes et de type individuelles. - Situation de difficulté ou de survie financière des associations. - Les limites territoriales communales n'ont pas toujours de sens par rapport à l'organisation de |

| | | |
|--|---|--|
| | ensemble pour y faire face, même dans le chef des responsables de services publics. | l'offre sociale (quartiers à la croisée de plusieurs communes). - Absence de subventionnement de la plupart des associations et services pour leur travail en réseau. - Conséquences chronophages de la coexistence de nombreux réseaux. |
|--|---|--|

| <i>Attentes</i> | <i>Éléments favorables exprimés</i> | <i>Éléments défavorables exprimés</i> |
|---|--|--|
| 1. Mieux se connaître et avoir une connaissance transversale de l'offre : | | |
| Connaissance de l'ensemble de l'offre sur une commune, un quartier. | <ul style="list-style-type: none"> - Intérêt des travailleurs sociaux à connaître l'autre et ce qu'il fait. Besoin de cette connaissance pour orienter de manière efficiente et répondre aux demandes des usagers. - Commune où il y a peu d'acteurs (tout le monde se connaît). | <ul style="list-style-type: none"> - Complexité de l'organisation du champ social, modifications régulières et complexification des législations, changements réguliers d'orientation des politiques sociales et de l'organisation institutionnelle -> maintien des connaissances à jour pratiquement impossible. - Nombre important d'acteurs sur un même territoire (réunions regroupant tout le monde peu efficaces et difficulté de connaître tout le monde). - La mise en lien entre acteurs d'un territoire est un travail permanent, à refaire continuellement (turnover des travailleurs, changement d'activités des associations/services, etc.). |
| « <i>Mettre un visage sur un nom, un service, un projet</i> » (utile voire nécessaire pour orientation, contacts facilités...). | <ul style="list-style-type: none"> - Besoin ressenti par les travailleurs sociaux pour faciliter l'orientation et la collaboration de différents services autour d'un même usager. - Besoin de l'utilisateur de sentir une confiance entre | <ul style="list-style-type: none"> - Absentéisme des membres suite au manque de disponibilité et à la difficulté de maintenir le désir de venir chez quelqu'un qui est membre depuis plusieurs années (impression de déjà connaître tout |

| | | |
|--|---|--|
| | les services et les travailleurs sociaux qu'il fréquente. | le monde). - Difficulté à faire participer les AS de CPAS à une CS : surcharge de travail, participation à la CS non prévue dans leur planning de travail ou non permise (frein de l'administration du CPAS), etc. - Turnover des travailleurs sociaux : travail d'information et maintien des connaissances à recommencer continuellement, manque de mémoire de l'histoire et du sens du travail en CS. |
| Connaissance physique des locaux des services/associations (nécessaire pour orientation des publics fragilisés). | - Besoin ressenti par les travailleurs sociaux pour réussir une orientation d'une personne fragilisée vers un autre service. -Plaisir pour les travailleurs sociaux de découvrir d'autres cadres de travail. | - Membres n'ont pas de local suffisamment grand et disponible pour accueillir les membres de la CS. |
| 2. Echanger des informations et des réflexions : | | |
| Partage d'informations sur les activités et services proposés par les services/associations + relais auprès du public. | - Utilisation des NTIC. - CS est un lieu où on peut valoriser son travail et partager l'information aisément. | |
| Information/formation sur une thématique spécifique. | - Travailleur sociaux en demande de formation continuée de bon niveau, d'un bagage théorique. | - Difficultés à obtenir des membres des propositions de thèmes à aborder (manque d'implication des membres dans la CS, attitude consommatrice). - Manque de moyens pour le défraiement d'intervenants extérieurs. |

| | | |
|---|---|--|
| Echange et partage d'expériences professionnelles, de questionnements professionnels. | <ul style="list-style-type: none"> - Climat de confiance et cadre clair. - Mise en place d'un cadre déontologique clair, concerté et partagé par les membres et garanti par l'animateur/coordonateur (cf. règles liées au secret professionnel partagé). - Les travailleurs sociaux se sentent nourris grâce à ces échanges. | <ul style="list-style-type: none"> - Manque de climat de confiance. - Manque ou absence de liberté de parole (présence de responsables hiérarchiques de travailleurs sociaux). |
|---|---|--|

| <i>Attentes</i> | <i>Eléments favorables exprimés</i> | <i>Eléments défavorables exprimés</i> |
|---|--|--|
| 3. Se coordonner : | | |
| Meilleure articulation de l'offre : vérification de la couverture de l'offre (besoins et territoire couverts) et éviter le double emploi. | <ul style="list-style-type: none"> - Une très bonne connaissance entre membres (souvent obtenue suite à un travail collectif en travail de groupe). - Un climat de confiance, un cadre de travail clair offert. - Un confort de travail dans les institutions où les membres travaillent. - Une stabilité et une souplesse du cadre de financement des services et associations, permettant à celles-ci de s'adapter aux besoins des citoyens et non uniquement aux exigences des pouvoirs subsidants. | <ul style="list-style-type: none"> - Passer à cette étape est difficile. Il faut accepter de parler de soi et de ce dont on aurait besoin chez l'autre, accepter d'être souple, être prêt à remettre en question ses pratiques. - Cela dépend en partie de la bonne volonté des responsables (pas toujours présents) des services et associations membres. - Le manque de financement structurel des associations/services, politique managériale de subventionnement par projets dans le champ social (réduction des possibilités d'adaptation des activités aux besoins nouveaux détectés). |
| 4. Construire une connaissance collective d'un territoire et un diagnostic des besoins : | | |
| Via l'expression par les membres de besoins ou de nouvelles problématiques. | | <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic basé sur les seuls propos des travailleurs sociaux peut sembler insuffisamment valide. |

| | | |
|--|--|--|
| Définition collective des besoins et priorités | <ul style="list-style-type: none"> - Le rôle moteur joué par le coordinateur. - Le fait de construire les activités de la CS autour des résultats du diagnostic donne sens au travail de la CS, stimule l'implication des membres. | <ul style="list-style-type: none"> - Manque de temps, de disponibilité du coordinateur et des membres. - Manque de formation et d'expérience du coordinateur en termes de diagnostic participatif et collectif. - Objectif non considéré comme central par les membres, dans la plupart des CS. |
|--|--|--|

| Attentes | Eléments favorables exprimés | Eléments défavorables exprimés |
|--|--|--|
| 5. Collaborer et réaliser des projets communs : | | |
| Entre membres d'une CS mais en dehors de celle-ci. | <ul style="list-style-type: none"> - Capacité des travailleurs sociaux à travailler collectivement sur les microprojets (qui durent 1 ou 2 ans maximum). | |
| Au sein de la CS. | <ul style="list-style-type: none"> - Une bonne connaissance entre membres. - Un climat de confiance entre membres. - Capacité des travailleurs sociaux à travailler collectivement sur les microprojets (qui durent 1 ou 2 ans max). - Travailler sur un projet 'du concret' est porteur, moteur pour les membres : résultats concrets du travail en CS. La réussite d'un projet donne un sentiment de fierté et est un stimulant à l'implication en CS. - Compétences et expériences du coordinateur en termes de construction collective et gestion de projets. | <ul style="list-style-type: none"> - Projets descendants, absence de réel processus participatif. - Manque de temps, de disponibilité des membres et du coordinateur. - Manque de compétences du coordinateur en termes de construction participative/collective et gestion de projets. - Attitude passive et 'consommatrice' des membres. - Absence de climat de confiance entre membres, climat de mise en concurrence entre organisations dans le champ social, désaccords méthodologiques et difficultés d'aller 'vers l'autre'. - Manque de moyens pour les projets. - Difficulté liée au mandat de représentation à une |

| | | |
|---|--|--|
| | | <p>CS (semble plus aisé quand on représente une petite association que si on représente une grande association ou un service public).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de culture de travail en partenariat chez certains membres. Difficulté de certains CPAS à rentrer dans une logique de travail en partenariat et d'assouplir leurs logiques institutionnelles propres (construction tout seul de projets sur base d'idées émergeant de la CS). |
| <p>6. Relayer les besoins de la population vers les autorités politiques et interpellation politique (CPAS, Commune...) – Orientation des politiques sociales (avis et orientations)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Présence d'associations citoyennes (sans mandataires politiques ou publics dans leurs CA) sur le territoire, pouvant prendre la parole publiquement au nom de la CS. - Présence d'associations citoyennes (sans mandataires politiques ou publics dans leurs CA) sur le territoire, pouvant jouer le cas échéant le rôle de contre-pouvoir. | <ul style="list-style-type: none"> - Travailleurs de services publics ne se sentant pas libres de participer à un travail d'interpellation. - Historique de répression de la part de mandataires politiques ou publics locaux suite à des interpellations (subventions retirées, licenciement de travailleurs, etc.). - Absence de reconnaissance de la CS comme partenaire et interlocuteur légitime par les mandataires politiques et publics. Confrontation entre la logique de démocratie participative et la logique de démocratie électorale. |

7.4 GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES COORDINATEURS DES COORDINATIONS SOCIALES STRUCTURÉES PAR UN CPAS

Pour rappel : ce guide a été conçu dans le cadre d'une méthodologie qualitative non directive.

Il ne comporte donc pas de questions mais des mots-clés servant de points de repère à des entretiens peu dirigés afin d'induire le moins possible d'éléments mais de rebondir sur ceux amenés par la personne.

- Pouvez-vous vous présenter ?
Sa formation, fonction(s) occupée(s) actuellement / temps pour fonction de coordination, depuis quand coordinateur(rice) ? choix personnel ? si oui pourquoi ? si non, quel regard a-t-il(elle) sur cette fonction ?
Aborder lors de l'entretien les compétences utiles/nécessaires du coordinateur
- Pour vous, une coordination sociale, qu'est-ce que c'est ? Comment la définir ? Dans l'idéal/dans la réalité
En quoi une CS est-elle utile/nécessaire (pour les membres, les citoyens, la lutte contre la pauvreté) ?
Objectifs de la CS actuelle ? Formalisés ? Définis par qui et comment ?
- Que fait concrètement votre CS, quelles sont ses activités ?
Travail en amont/aval des réunions de CS, Réunions plénières, Groupes de travail/projets, diagnostics des besoins, retour au politique, formations... évaluations CS ?
 - Quelles sont les choses qui se passent bien, qui répondent à vos objectifs et aux attentes des membres ?
 - Quels sont les difficultés, obstacles rencontrés ?
 - Liens et/ou pratiques de partenariat avec d'autres acteurs/réseaux ?
 - Facilités/difficultés des échanges d'informations et diagnostics avec autres réseaux ?
- Qui est membre de la CS ?
Règles/définition ? procédure ? groupe ouvert ou non ?
Part association/services ? Néerlandophones ? Élus locaux (échevins/conseillers communaux, Président CPAS/conseillers CPAS) ? Citoyens/usagers ?
Implication/participation de ceux-ci – à quel niveau (décision, organisation concrète – animation etc.)
- Comment est structurée votre CS, par qui et comment sont prises les décisions ?
Comité de pilotage/bureau ? Place des membres (associations/services), du CPAS (Président, secrétaire, responsable du service social...) -> inscrit dans un document (charte, règlement intérieur ou autre ?) Fréquence réunions ?
Ordre du jour des réunions de CS décidé par qui ?
- Quels sont les moyens dont dispose la CS ?
Moyens humains (ETP Coordinateur, ETP autres), Locaux, Financiers ou autres
- Que connaissez-vous de l'histoire de la création de votre CS ? Existence d'une CS associative au préalable ou dans le passé ?
Si oui, comment s'est passée la structuration par le CPAS ?
Apport/freins d'un coordinateur rémunéré ? Structuration par le CPAS ?

7.5 GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES ACTEURS DE TERRAIN

- Pour vous, une coordination sociale, qu'est-ce que c'est ? Comment la définir ? Quels devraient être ses objectifs ?
- Participez-vous à une CS ou à un autre réseau ?
- En quoi une CS vous est-elle utile/nécessaire dans votre travail / à la lutte contre la pauvreté? Dans l'idéal/la réalité ?
 - Quelles sont les expériences positives ?
 - Quels sont les difficultés/obstacles rencontrés ?
- Le fait d'avoir un coordinateur attitré, rémunéré pour cette fonction, est-il utile ? Qu'apporte-il ?

7.6 QUESTIONNAIRE CONCERNANT LES RÉSEAUX CONNUS DES MEMBRES DES COORDINATIONS SOCIALES

VERSION, EN FRANÇAIS, DU QUESTIONNAIRE MIS EN LIGNE :

Bonjour,

Notre coordination participe à une recherche sur les coordinations sociales structurées par les CPAS en Région bruxelloise. Celle-ci a pour objectif principal de décrire les pratiques actuelles (qui sont variées d'une coordination à l'autre), d'en tirer des enseignements en termes de fonctionnement ainsi que des pistes générales d'amélioration.

Les coordinations sociales structurées par les CPAS sont en lien avec d'autres coordinations sociales, réseaux, plateformes. Il en existe de nombreux en Région bruxelloise, parfois plus d'une dizaine par commune. Les coordinateurs en connaissent certains mais désirent découvrir les autres. Ceci afin de créer des liens, partenariats, échanges d'informations et ainsi enrichir le travail fait ensemble en coordination.

Vous en connaissez certainement.

Ce questionnaire est adressé à tous services et associations participant à une des coordinations sociales structurées par un CPAS (et aux coordinations sociales de quartier pour Bruxelles-Ville).

Les réponses que vous donnerez au questionnaire en ligne seront envoyées au coordinateur de votre coordination. L'ensemble des données recueillies seront traitées par la chercheuse qui effectue actuellement la recherche sur les coordinations sociales.

Formulaire

Identification de la personne qui répond :

Nom de la personne :

Nom du service :

A quelle coordination appartenez-vous ?

Pourriez-vous indiquer les informations que vous avez pour toutes les coordinations sociales, réseaux, plateformes (c'est-à-dire lieux regroupant des services ou associations actifs dans le secteur psycho-médico-social-culturel au sens large) dont vous connaissez l'existence ?

Merci

1.

Dénomination :

Coordonnées : (rue, n°, code postal, commune)

Personne de contact :

Type de coordination :

- multithématique (rassemble des acteurs de divers secteurs)

- thématique
 - alimentation
 - assuétudes
 - cohésion sociale

- culture
- enfance/petite enfance/jeunesse
- famille
- handicap
- insertion socioprofessionnelle / emploi / formation
- logement
- pauvreté
- personnes âgées
- personnes d'origine étrangère
- santé mentale (dont prévention/promotion)
- santé physique (dont prévention/promotion)
- scolarité
- sécurité
- autre : laquelle :

Terrain d'action :

- de quartier
- communale
- intercommunal
- régionale

Type d'activités de cette coordination : principalement (2 choix possibles)

- lieu de rencontre, d'échange d'informations et de création de synergie entre acteurs sociaux
- réunions régulières d'informations (ex autour d'un subside particulier et la mise en pratique de projets liés à ce subside)
- diagnostic de besoins sociaux
- construction et mise en place de projets (en partenariat entre les membres)
- intervision/supervision
- coordination d'intervenants social/santé autour d'une personne
- autres : lequel :

2.

Etc.

Merci pour votre collaboration

8 BIBLIOGRAPHIE

- BARTHOLOME, C., 2007. Il faut travailler en réseau! *Intermag*, p.1-7.
- BARTHOLOME, C., 2008. Quatre questions d'évaluation sur le travail en réseau. *Intermag*.
- BLAIRON, J., 2014. Faut-il faire confiance à l'associatif? *Intermag*.
- CRIDIS, 1984. La coordination sociale. *Contradictions*, (42).
- CRIDIS & CSUR, 1988. *Les groupes de coordination sociale locale. Recherche-action sur les enjeux et les perspectives de l'action sociale à partir du champ d'intervention locale*, Namur: Communauté française.
- EAPN, 2008. *Petits pas - grands changements. Construire la participation des personnes en situation de pauvreté*, Bruxelles: European Anti Poverty Network.
- FASTRES, J., 2009. Pour une typologie du travail en réseau. *Intermag*.
- FRANCO, B., 1984. *La coordination sociale comme processus politico-administratif*, Bruxelles: Service européen de coopération pour les jeunes.
- FRANSEN, A., 2003. Le sujet au cœur de la nouvelle question sociale. *La Revue nouvelle*, Les nouvelles figures de la question sociale(12), p.10-51.
- HAMZAOU, M., 2010. Emergence de la question de partenariat dans le champ du travail social. *TEF - Travail-Emploi-Formation*, (9).
- Ministre François Guillaume, 1990. *Formation à la coordination sociale des travailleurs sociaux de CPAS. Journée d'évaluation du 23 mai 1990*, Communauté française.
- Sénat de Belgique, 1975. *Projet de loi organique des centres d'aide sociale : exposé des motifs*, 581 (1974-1975), N°1
- VERBIST, 1976, *Projet de loi organique des centres d'aide sociale : Rapport de la Commission du Sénat.*, Sénat de Belgique, 3 juin 1976, session 1975-1976.