



“ #07

TRAVAILLER LE SOCIAL  
À L'ÉCHELLE  
DES QUARTIERS ”

L'ACTION COMMUNAUTAIRE EN CHANTIER

Septembre 2019

Une publication de la Fédération des Services Sociaux  
Auteurs: Charlotte Maisin et Matthias Rosenzweig

# LES CAHIERS DE LA RECHERCH'ACTION

Ce Cahier de la recherch'action n'aurait pas vu le jour sans les analyses de Alexandra Collin (Service social juif), Luce Doriaux (FdSS), Soline Gilles (I-care asbl), Marie Gorza (Worms asbl), Jacques Janssens (Entraide des Marolles), Chaïma Darhouche (I-care asbl), Sarah Olivier (SESO), tous travailleurs et travailleuses de première ligne au sein du secteur social/santé associatif bruxellois. Ces acteurs et actrices du travail social agissent quotidiennement dans des contextes précaires, auprès des personnes les plus fragilisées de notre société. Ils et elles sont en recherche de réponses pérennes pour faciliter l'accès aux droits fondamentaux à ces personnes, et pour provoquer des changements de société durables et orientés vers les plus exclus. Le travail social communautaire leur semble être une piste à mieux explorer.

# TABLE DES MATIÈRES

---

EDITO .....	5
INTRODUCTION.....	7
<b>1. L'ACTION COMMUNAUTAIRE EN RHÉTORIQUE ET EN PRATIQUE.....</b>	<b>8</b>
Des typologies du travail social .....	9
<i>L'empowerment</i> , ce mot fourre-tout .....	10
Vous avez dit « action communautaire » ?.....	11
<b>2. DES CRITÈRES POUR GUIDER L'ACTION.....</b>	<b>14</b>
Ascendante ou descendante ?.....	14
Une double injonction.....	18
« Le » public n'existe pas.....	21
Tous savants, tous compétents !.....	24
<b>3. LA MUE DES PARTICIPANTS'.....</b>	<b>26</b>
(Re-)penser le rôle du travailleur social.....	26
Les « artisans de la participation ».....	27
Ce que « ça fait » aux membres du groupe .....	29
Combiner des identités et des rôles multiples.....	31

4.« RÉUSSIR » UNE ACTION COMMUNAUTAIRE .....	32
CONCLUSION .....	35

# EDITO

---

« Il y a dix ans on me demandait du travail, il y a cinq ans du logement, aujourd'hui on me demande de quoi manger. Et dans cinq ans, que va-t-on me demander ? » me disait, *il y a cinq ans*, un assistant social. Aujourd'hui, l'arsenal du travail social est vide ou peu s'en faut. Et il n'est pas le seul : l'éducation permanente, l'école, les médias, les syndicats, les corps intermédiaires, tous vivent des faillites diverses. Tout ce qui avait mission de soutenir et de consolider la façon dont des femmes et des hommes s'emparaient de la vie en société est aujourd'hui en manque de réponse crédible. Et en recherche de moyens possibles.

Dans ces conditions, le travail communautaire – une notion qui reste complexe à définir quoi que l'on fasse ou que l'on écrive – présente l'avantage d'offrir une perspective de désenclavement potentiel pour les usagers comme pour l'institution. Il autorise ce pas de côté qui redonne espoir dans des capacités tout en économisant des ressources et en maximalisant le temps disponible. Le travail communautaire, parce qu'il met en action des personnes originellement en demande, est ainsi considéré comme le Graal du travailleur social. Parfois même, ainsi qu'il est finement observé dans le texte qui suit, il fait l'objet de frottements au sein même des équipes de travail social : le communautaire, c'est un peu l'élite du secteur, c'est là que vont les meilleurs...

Il faut évidemment renoncer à cette césure entre le travail social d'accompagnement et le travail social de mise en mouvement. Non pas seulement qu'ils soient complémentaires, mais surtout qu'ils appartiennent à une seule et même éthique de la relation : celle qui fait du *commun* le socle et l'aboutissement des rapports sociaux et sociétaux souhaitables.

C'est pourquoi il n'est pas juste de dire que les pratiques solidaires et collectives sont le Graal de l'action sociale. Elles en sont simplement l'objet et le sujet...

Ce Cahier a ce grand mérite de le rappeler au détour de chaque phrase.

*Paul Hermant, FdSS*



# INTRODUCTION

**E**n octobre 2018, la Fédération des Services Sociaux (FdSS) bruxellois et wallons réunissait des travailleurs sociaux afin d'analyser collectivement au travers d'une Méthode d'analyse en groupe (MAG)<sup>1</sup> les nœuds et les tensions qu'ils et elles rencontrent au quotidien dans leur mission qui consiste à mettre en place des « actions communautaires ».

Les travailleurs et travailleuses participants à ces journées d'analyse s'appellent Soline, Luce, P'tit Jacques, Vinciane, Marie, Sarah, Alexandra, Chaïma. Ils et elles<sup>2</sup> proviennent du secteur social/santé associatif bruxellois et wallon. Ils et elles ont en commun d'être des employés du secteur formalisé de l'action sociale tout en revendiquant une certaine liberté d'action,

par leur ancrage associatif plutôt que public. Au départ de l'analyse des situations vécues par les travailleurs sociaux, ce Cahier propose une réflexion sur l'enjeu de la participation des usagers des services sociaux dans l'approche communautaire illustrée par des citations qui proviennent toutes de ces trois jours d'analyse en groupe. ▶

---

1 La Méthode d'Analyse en Groupe réunit différents protagonistes concernés par un même problème, elle se base sur l'analyse collective de situations concrètes vécues par les participants en mettant à jour les convergences et divergences. La MAG est un outil d'analyse, d'intervention et de formation. La MAG réalisée à la FdSS sur le sujet de l'action sociale communautaire a été animée par Charlotte Maisin et Matthias Rosenzweig.

2 Par souci d'espace, ce Cahier de la recherch'action n'utilise pas l'écriture inclusive.

# 1. L'ACTION COMMUNAUTAIRE EN RHÉTORIQUE ET EN PRATIQUE

Bien qu'elle soit balisée par des principes, des valeurs et une éthique, l'action communautaire ne s'énonce pas, elle se pratique. C'est le point de vue que les acteurs et professionnels de terrain présents à cette MAG sur le travail social communautaire ont pu défendre au travers des analyses. Cette « pratique qui ne s'énonce pas » est aussi une obligation décrétable à laquelle doivent se soumettre ces professionnels et ces acteurs. Qu'ils « y croient ou n'y croient pas », qu'ils considèrent que l'approche communautaire est pertinente et émancipatrice ou au contraire qu'il s'agit d'une perte d'un temps précieux et rare de l'action sociale, ils disposent de peu de clés et d'outils pour les aider dans cette mission. C'est dans le concret, dans des initiatives menées parfois de manière très isolée, dans les succès et les échecs, dans les moments d'essoufflement et d'enthousiasme que, petit à petit, le champ des connaissances et des expertises s'est étendu à Bruxelles, quelques décennies après que le Canada s'est positionné comme pionnier en la matière. Créer du lien entre ces acteurs rompus au terrain semble essentiel pour formaliser leurs acquis, leurs savoirs, leurs apprentissages. C'est dans cette voie que s'est engagée cette analyse en groupe.



## Des typologies du travail social

Le Décret du 5 mars 2009<sup>3</sup> distingue trois modes d'intervention du travail social qui doivent être mis en œuvre par les centres de services sociaux généralistes bruxellois et wallons : l'accompagnement individuel, l'action collective et le travail social communautaire<sup>4</sup>. Ces trois modes d'intervention peuvent être illustrés par les quatre conceptions du travail social détaillées par Freynet<sup>5</sup>. La première approche s'assimile à une « relation-guichet » où le « travailleur social apporte des réponses ponctuelles » à des problèmes spécifiques et précis. « A un problème correspond une solution » (*Ibid.*, p.287). Dans ce cas, le travailleur reste extérieur au problème posé et répond aux demandes individuelles

d'un usager de service social. La deuxième approche est l'approche dite « relationnelle ». Le travailleur social « est un spécialiste de la relation » entre la personne, l'institution, les problématiques. Là encore, il ne s'implique pas dans les problématiques mais prend en compte l'environnement dans lequel elles surgissent. C'est, la plupart du temps, l'approche privilégiée dans le cadre d'un accompagnement individuel dans un centre social. La troisième approche est dite « organique ». Elle permet d'ancrer les problématiques dans le temps et « dans un système d'interactions réciproques ». Pour y parvenir, le travailleur social « s'appuie sur l'analyse systémique et intervient sur des groupes ; il cherche à développer le lien social et à construire des projets » (*Ibid.*, p.287). C'est une conception du travail social

3 L'ordonnance de 2002 qui réglemeute les centres et services de l'aide aux personnes (CAP) mentionne également l'action sociale communautaire dans les missions de ces centres, sans proposer de définition.

4 Selon le Décret belge du 5-03-2009 de la COCOF relatif à l'offre de services ambulatoires dans les domaines de l'action sociale, de la famille et de la santé, l'action collective « vise à induire, à élaborer et à apporter aux bénéficiaires, en interaction avec leur milieu de vie, des réponses collectives à des problématiques individuelles, à restaurer des liens sociaux ainsi qu'une dynamique de solidarité et de prise de responsabilité entre les personnes ». Elle consiste également à « offrir au bénéficiaire des activités de groupe, des connaissances et des outils méthodologiques susceptibles de révéler leur savoir-faire et d'acquérir ou développer leurs capacités personnelles et leur autonomie ».

5 Freynet, Marie-France, *Les médiations du travail social. Contre l'exclusion, (re)construire les liens*, Lyon, Chronique sociale, 1995.

qu'on pourrait assimiler à l'action collective. La quatrième et dernière approche est « transactionnelle ». Le travailleur est impliqué dans la compréhension des problèmes et des actions qui sont élaborées, il explore avec les personnes qui font face à des situations problématiques la possibilité de construire une « lecture globale des problèmes » et le développement d'une « action créatrice » (*Ibid.*, p.288) pour y répondre. Cette modalité du travail social implique de travailler avec des groupes à partir des situations-problèmes amenées par les participants. Par son ouverture à l'imprévu, elle rend possible le changement. C'est ce qu'on pourrait appeler l'action sociale communautaire.

### L'empowerment, ce mot fourre-tout ...

Aujourd'hui, la notion d'*empowerment* est utilisée à torts et à travers. Pour s'y repérer, Bacqué & Biewener dans leur livre « *L'empowerment, une pratique émancipatrice* » (2013) ont élaboré trois modèles de l'empowerment afin de distinguer les courants idéologiques et les approches. **Le modèle radical** de l'*empowerment* est « n ourri par les théories de transformation sociale comme celles de Paulo Freire, de la branche la plus radicale du mouvement féministe ou d'une partie des mouvements communautaires. L'objectif d'émancipation individuelle et collective débouche sur un projet de transformation sociale

## Vous avez dit « action communautaire » ?

qui, dans les approches plus radicales, repose sur une remise en cause du système capitaliste et lie des notions » comme la justice, la redistribution, le changement social, la conscientisation et le pouvoir. **Le modèle libéral (ou socio-libéral)** prend place dans « une chaîne d'équivalences où les notions d'égalité, d'opportunités, de lutte contre la pauvreté, de bonne gouvernance, d'autonomisation et de capacité de choix » sont mobilisées. **Le modèle néolibéral** est utilisé « dans une logique de gestion de la pauvreté et des inégalités pour permettre aux individus d'exercer leurs capacités individuelles et de prendre des décisions « rationnelles » dans un contexte d'économie de marché ». (2013 ; pp.7-17)

Les définitions de l'action communautaire fleurissent, et plus particulièrement dans le champ social/santé, depuis plusieurs décennies. Les nuances entre ces définitions sont parfois ténues parfois plus affirmées, ce qui rend la mise en pratique de l'action communautaire très différente selon les organisations, les régions, les quartiers, les groupes et les acteurs. La façon de travailler n'est pas la même selon que l'on se réfère à la définition du Décret qui fait de la cohésion sociale et de la prévention contre l'isolement et l'exclusion le cœur de son projet et qui enjoint de travailler « avec ou pour des bénéficiaires », ou que l'on considère l'action communautaire comme un processus fait d'inconnues permettant l'action créatrice et l'émergence de « nouveaux espaces de vie » (*Ibid.*, p.288). D'un côté, le travailleur intervient et anime des groupes d'usagers dans la poursuite d'un objectif large mais prédéfini, de l'autre une liberté de définition et d'action du groupe est assumée et implique le travailleur à un niveau militant et personnel. Ces diffé-

rences entre les définitions et les modalités d'action ont été soulignées à plusieurs reprises par les participants à la MAG.

Il reste que le travail social communautaire, à force d'être éprouvé et documenté dans différentes parties du monde, défend des valeurs et une éthique dont la majeure partie est commune à l'ensemble des modes d'intervention de l'action sociale. La valeur centrale réside dans la lutte pour une plus grande justice sociale et une meilleure défense des droits fondamentaux humains qui se décline au travers des principes d'égalité entre les individus et d'équité dans le traitement social de leurs situations. L'action communautaire se présente le plus souvent comme une modalité d'intervention du travail social qui poursuit une vision « transformatrice de la société et créatrice de nouvelles réponses structurelles refusant de considérer le service comme une fin en soi » et poursuit des « objectifs de rééquilibrage des rapports de force et de meilleure répartition

du pouvoir au sein de la société » (Bosquet, 2003, p.9). L'action communautaire, au même titre que l'action sociale en général, prend par ailleurs comme parti pris la défense des personnes les plus démunies, les « exclus », en s'appuyant sur la solidarité (*Ibid.*, p.9). Pour y parvenir, l'action communautaire implique une part d'engagement militant pour le travailleur social, « qui le confronte à son propre système de valeurs [...] et [suppose] la nécessité de trouver des intérêts convergents, communs aux personnes et aux groupes, pour agir vers la défense d'intérêts collectifs plutôt que purement individuels » (Bosquet, 2003, en ligne)<sup>6</sup>. Elle repose en outre sur la défense de la démocratie, en voulant (re-)donner à toutes et tous « les moyens de participer au pouvoir de décision dans le respect du pluralisme des opinions » (*Idem*). L'action communautaire vise enfin l'autonomie et/ou l'émancipation des citoyens impliqués dans un processus d'*empowerment* qui peut être radical, social ou libéral (voir encadré)<sup>7</sup>.

---

6 Bosquet, Catherine, *Le développement communautaire un concept, une histoire, des valeurs*, 2003. URL : <https://www.fdss.be/wp-content/uploads/TravailSocEtDevComCombo.pdf>

Ces trois conceptions étant fortement éloignées l'une de l'autre, la dernière se rapprochant des politiques d'activation et de contrôle de l'action sociale, la première s'inscrivant dans la poursuite d'un *bien collectif* pour penser le bien d'autrui (Van Asbrouck & Maes, 2019)<sup>8</sup>.

C'est ici déjà, dans la sémantique des valeurs, que diffère l'objectif du travail social communautaire. La valeur de l'autonomie, entendue comme la capacité à pouvoir agir à partir de soi, dans l'interdépendance et les liens sociaux, est sensiblement différente de la définition de l'émancipation, que l'on entend *grosso modo* comme l'affranchissement d'une personne ou d'un groupe de personne d'une autorité, d'une tutelle. Les travailleurs sociaux pointent cette différence, montrant qu'elle conditionne de manière très claire le type d'action mené sur le terrain. ▶

---

7 Bacqué, Marie-Hélène, Biewener, Carole, *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, Paris, La Découverte, 2013.

8 Van Asbrouck, Bernard, Maes, Renaud, « Déviance, subversion et clandestinité. L'action sociale entre le discours et la réalité ? », in *La Revue Nouvelle*, N°1, Déviance et travail social, janvier/février 2019, pp. 46-55.

## 2. DES CRITÈRES POUR GUIDER L'ACTION

C'est au travers de ces positionnements théoriques qui sous-tendent l'action sociale communautaire que les expériences de terrain se construisent. L'analyse en groupe s'est employée à rapprocher certains indicateurs de la pratique de terrain aux notions théoriques développées dans ce Cahier. Ces critères offrent un référentiel pour les travailleurs sociaux qui souhaitent ou doivent mettre en œuvre une action dite communautaire. Ils aident également à placer les expériences dans un cadre d'action qui permet d'anticiper des difficultés, des nœuds, des tensions, des effets-leviers, sans prétendre à une quelconque exhaustivité ni à une normativité de l'action.

### Ascendante ou descendante ?

**B**ien que les processus communautaires devraient théoriquement s'élaborer au départ des besoins et des demandes des habitants, l'obligation décrétable de « faire du communautaire » implique que les associations et organisations doivent, assez souvent, monter de toutes pièces des initiatives sans prendre comme point de départ les demandes formulées par les habitants. L'action communautaire implique presque toujours un intervenant extérieur qui cherche à changer les choses (Chambers, 1983)<sup>9</sup>, ce qui suppose *de facto* une dynamique de type descendante. Par ailleurs, il n'est pas acquis que le pouvoir soit délégué au travailleur social et *a fortiori* aux membres du groupe d'action communautaire. Et comme le souligne Fassin<sup>10</sup>, « il est bien rare que les promoteurs de la démarche de participation voient les choses de la même façon que les populations qui sont censées la mettre en œuvre... » (Fassin, 1996, p.6)

*« Il s'agissait d'un projet communal qui consistait à créer un groupe d'achat collectif sur base de la tontine africaine en partant du postulat que face aux problèmes de logements pour les personnes précarisées, la meilleure option était encore d'acheter au lieu de louer grâce à des prêts organisés par la Région. Le but était que chacun mette chaque mois un peu d'argent dans un pot commun pour créer un fond de roulement qui bénéficie in fine à tout le monde. Il y avait un groupe de familles assez défavorisées qui étaient suivies par les associations partenaires. (...) La majorité des personnes ne venait pas, les personnes ne parlaient pas. Ça n'a pas pris. Chacun restait de son côté. Ça a été un vrai flop.*

*Mon organisation m'a demandé de faire de l'alphabétisation mais entre ce que pour quoi tu es subsidié et ce que les participants t'apportent comme demandes et questionnements, il y a un décalage. »*

Inévitablement, le cadrage institutionnalisé de l'action sociale communautaire induit une dynamique descendante, ou « top-down » que dans certains contextes les intervenants détournent au profit d'une dynamique ascendante, de type « bottom-up ». En effet, la posture de l'intervenant extérieur, les moyens d'action dont il dispose et son ancrage idéologique jouent pour beaucoup sur le type d'action développée et sur le renforcement ou l'affaiblissement de cette logique descendante au détriment ou au profit d'une logique ascendante.

---

9 Chambers, Robert, *Rural Development: putting the last first*, Essex, Longman Scientific and Technical, 1983.

10 Fassin, Didier, « L'essentiel, c'est de participer. Démocratie locale et santé communautaire dans les villes du tiers-monde », In *Les Annales de la recherche urbaine*, N°73, Ville et santé publique, 1996, pp.5-13.

Le *Community Organizing*<sup>11</sup> se positionne de manière particulière en postulant qu'un groupe de personnes peut être organisé par un intervenant extérieur au départ des injustices communes vécues par ces personnes. C'est également ce qu'avance Daniel Cefaï lorsqu'il dit que « quelque chose comme du "politique" émerge comme tel chaque fois que des collectifs se forment, s'interrogent ou s'engagent autour d'enjeux où il y va d'un bien commun/public à atteindre ou d'un mal commun/public à écarter. Souvent, (...), la question se pose en termes de situations problématiques auxquelles trouver une solution » (Cefaï, 2011, p.5)<sup>12</sup>. Plutôt que d'envisager l'action communautaire comme une dynamique locale à créer de toutes pièces en

suivant et en appliquant un abécédaire de l'action communautaire et de la participation, le *Community Organizing* ancre l'action au départ de « controverses » et « d'injustices » communes partagées par un groupe de personnes. Klандermans souligne que la notion d'injustices partagées est une des trois conditions pour entamer une action collective, en plus de la nécessité que le groupe partage une identité commune (l'appartenance à un quartier, à une école, etc. qui diffèrent de l'identité culturelle ; la mixité culturelle étant perçue comme importante dans un groupe communautaire) et de la conviction qu'il est possible de faire changer la situation par l'action collective à un coût raisonnable<sup>13</sup>.

---

11 Saul Alinsky a développé cette démarche aux Etats-Unis dans la deuxième partie du 20ème siècle. En France, elle a été mise en œuvre à travers l'association L'alliance citoyenne basée à Grenoble qui décrit la méthode de cette manière : « Le *Community Organizing* est le processus d'organisation d'alliance entre les citoyens habitant le même quartier ou la même ville afin de passer à l'action pour défendre leurs intérêts communs. A la différence des acteurs du développement communautaire ou développement social local (...), les praticiens du *Community Organizing* insistent sur la reconnaissance des asymétries de pouvoir, les intérêts contradictoires et valorisent l'action collective comme manière de prendre la parole et de poser des problèmes dans l'espace public ». <https://alliancecitoyenne.org/lectures/>

12 Cefaï, Daniel, « Vers une ethnographie (du) politique : décrire des ordres d'interaction, analyser des situations sociales ». In Berger, M., Cefaï, D., Gayet-Viaud, C. (dir.), *Du civil au politique Ethnographies du vivre-ensemble*. Bruxelles, Peter Lang, 2011, pp.4-50.

13 Gortz, Nic, *Méthode et tactiques d'Alinsky : conditions nécessaires mais non suffisantes à la révolution*, Université Libre de Bruxelles, Bruxelles, 2013. URL : <https://dipot.ulb.ac.be/dspace/bitstream/2013/101789/1/wp11052.pdf>



« Dans notre service social, il y a 10 ans, des personnes de la communauté tutsie nous ont contactés. On travaille déjà avec des personnes rescapées de la déportation juive. Les membres de la communauté tutsie voulaient discuter avec eux sur « tiens, vous avez vécu la même chose que nous. Qu'est-ce qu'on peut faire ? ». Ça a très bien marché et maintenant, ils font des réunions entre eux. 10 ans plus tard, ils relancent un autre groupe avec d'autres personnes. Ils sont maintenant autonomes et la dynamique a vraiment bien pris »

« Au Centre social, on organise des ateliers consomm'acteur. Dans ce cadre, on avait invité quelqu'un de la Fédération des maisons médicales pour leur présenter fonctionnement des maisons médicales. (...) Les participants nous expliquaient que la santé, c'est compliqué :  
 « on a tendance de la faire passer en dernier lieu. C'est pas juste que l'on n'ait pas accès à des soins médicaux. Ce n'est pas juste que l'on n'ait pas de maison médicale à W. On nous dit que l'on est dans une commune riche mais nous, on a besoin de soins de qualité accessibles ».  
 On s'est réunis une première fois en 2011 et en 2016, grâce à notre action, la maison médicale s'est ouverte. »

Le renversement de la logique descendante au profit d'une logique ascendante se joue dès lors à deux niveaux : tout d'abord, dans le point de départ de l'action communautaire (les injustices, les controverses partagées,...) et son objectif consistant à produire du changement ; ensuite, dans la liberté qui est accordée aux travailleurs sociaux d'agir en dehors du cadre prescrit de l'action sociale, dans l'acceptation de déléguer une part du pouvoir d'action et de décision aux groupes, dans la volonté de recréer un jeu démocratique effectif et, enfin, dans la conception même de la profession de travailleur social<sup>14</sup>.

## Une double injonction

*« Quand on fait du travail social communautaire, on reçoit cette double injonction de la part de son organisation : « fais ce que tu veux, mais fais ce qu'on te dit de faire... »*

Si elle émane d'une organisation d'action sociale, un des critères de l'action communautaire consiste dès lors à identifier la façon dont le groupe se positionne vis-à-vis de l'organisation/institution d'où provient le travailleur social.

Quand l'action communautaire émane d'une organisation dont le corps de métier est le rendu de services sociaux au public et pour qui l'action communautaire est un objectif secondaire, les participants à la MAG constatent que l'action débute souvent au travers d'actions

---

<sup>14</sup> D'après Pierre Bioul : « La notion de métier renvoie à une travail manuel, technique ou mécanique qui repose sur un ensemble de savoirs incorporés et dont l'habilité s'acquiert par l'expérience, l'entraînement, la répétition, voire la routine. Le métier est un ouvrage qui se fait à l'intérieur d'un cadre. La notion de profession renvoie à une activité qui fait appel à des savoirs savants. La profession sort du cadre, prend de la hauteur par rapport à celui-ci. Lorsqu'on entend « métier », on entend « capacité » ; alors que « profession renvoie plutôt à la notion de « compétence ». Bioul, P. (2019). *Bricoler le travail social*, La Revue Nouvelle, N°1, pp. 28-35.

collectives, dites « prétextes » et « bas seuil » (ex : un atelier cuisine, un petit déjeuner entre parents, etc.) mais qu'il est important, selon eux, de faire la distinction entre ces actions collectives et les actions communautaires. Cette dynamique collective peut toutefois se transformer progressivement en une démarche communautaire au sens transactionnel de Freynet qui implique une autonomie plus grande du groupe vis-à-vis de l'organisation, une liberté laissée quant à la définition d'objectifs et des moyens mis en œuvre, une reconnaissance de l'identité du groupe en dehors de celle de l'organisation-mère. Cette mue apparaît toutefois essentielle parce que « si elle ne fait pas place à ce qui pousse les personnes à s'impliquer, la participation passe à côté de ses promesses » (Charles, 2016, p.134)<sup>15</sup>.

*« Le groupe communautaire avait décidé d'occuper un local en dehors de l'association, pour que le [projet] leur appartienne vraiment. Petit à petit, les participants ramenaient d'autres participants. Mais pour l'organisation, il y avait un problème de visibilité. La direction nous demandait de faire plus de rapports. Nous [les travailleurs sociaux], on était contre car on voulait que le projet appartienne aux participants (...). Ils prenaient eux même des initiatives qui sortaient du cadre. »*

---

<sup>15</sup> Charles, Julien, *La participation en actes. Entreprises, villes, associations*. Paris, Desclée de Brouwer, 2016.

Certains mouvements militants dont le *Community Organizing* et son père fondateur Saul Alinsky ont constamment refusé l'institutionnalisation, de peur de rentrer dans une optique bureaucratique et sur-professionnalisée de l'action (Gortz, 2013, p.12). Ils ont toutefois pu observer que, souvent, ce refus de l'institutionnalisation impliquait que la durée de vie des dynamiques communautaires était assez courte ( $\pm$  5ans) « après quoi elles étaient absorbées dans des programmes d'administrations (...) ou mourraient » (*Ibid.*, p.12). Cette approche militante de l'action communautaire s'initie au travers d'organisations tierces peu formalisées ou de groupes de citoyens qui s'organisent entre eux. Dans ces cas, c'est bien au départ des communautés elles-mêmes que débute l'action. Cette approche

est présente en Europe francophone au travers de citoyens engagés et de professionnels du secteur social dits plus « politisés » et militants<sup>17</sup> qui cherchent à (ré)instaurer un rapport de force entre citoyens et décideurs, là où la démarche communautaire formalisée invite à travailler davantage en coopération.

Ces pratiques « déviantes »<sup>17</sup> au travail social classique peuvent placer les travailleurs sociaux politisés ou militants dans des situations délicates et des conflits de loyauté vis-à-vis de l'organisation qui les emploie et leur faire élaborer des stratégies qui, pour être parfois gagnantes sont parfois difficilement tenables...

---

16 Voir à ce sujet Van Asbrouck, Bernard, Maes, Renaud, « Déviance, subversion et clandestinité. L'action sociale entre le discours et la réalité ? », in *La Revue Nouvelle*, N°1, *Déviance et travail social*, janvier/février 2019, pp. 46-55.

17 « La déviance est entendue ici comme la transgression ou la subversion du prescrit, de la règle, de la norme. Elle ne vise pas l'échec du travail, mais sa réalisation dans des conditions jugées meilleures pour la qualité du travail » Castel, Davy, « Déviance, innovation et pouvoir d'agir », in *La Revue Nouvelle*, N°1, *Déviance et travail social*, janvier/février 2019, pp. 36-40.

18 Payet, Jean-Paul, « Une symétrisation au service de la décence ? », dans Payet, Jean-Paul, Purenne, Anaïk., (dir), *Tous égaux ! Les institutions à l'ère de la symétrie*, L'Harmattan, Paris, 2016.

*« S'il n'existe pas de personnes formées qui connaissent les approches communautaires dans l'institution, le travailleur se retrouve souvent seul. Quand on va faire de la pétanque, que l'on va au théâtre, c'est déjà du travail communautaire mais on peut être vite mal vu par les autres travailleurs. »*

*« Faire du travail social communautaire, c'est sortir du cadre et sortir de la posture du travailleur social, malheureusement. C'est laisser tomber sa position de professionnel, c'est se mettre en danger. (...) Si on n'enfreint pas les règles, on fait le travail des institutions et pas celui des personnes. »*

### « Le » public n'existe pas

Les participants à l'analyse en groupe constatent que la composition des groupes d'action communautaire joue un rôle important. Quand le groupe communautaire compte la présence de professionnels et de citoyens, il est possible que les objectifs des uns et des autres diffèrent et que des dynamiques de pouvoir et d'instrumentalisation du processus apparaissent.

Fassin distingue deux grandes modalités pratiques de l'action communautaire, qui peut être « directe – relevant de la mobilisation des

populations – ou indirecte – procédant par délégations à des intermédiaires » (Fassin, *op. cit.*, p.12). Dans le cas d'un groupe « mixte » (directe et indirecte), la question de l'asymétrie entre les participants se pose : « Postuler l'autrui faible en égal capable d'entrer et de tenir un rapport symétrique, c'est méconnaître et nier sa faiblesse et instaurer une fiction d'autonomie qui ne peut être créatrice d'autre chose que l'accentuation de la domination et de la faiblesse » (Payet, 2016, p.269)<sup>18</sup>. Dans le cadre d'une action communautaire composée de citoyens issus d'un quartier précairisé de Bruxelles et dont l'objectif

a été de créer une maison médicale pour avoir accès à des soins de santé de qualité, le moment de confrontation est apparu au moment où il s'est agi de co-construire le projet entre les citoyens et le personnel soignant.

*« La difficulté ça a été l'entente entre le groupe soignant et le groupe des citoyens fondateurs. Là, ça a été un moment très délicat et très tendu. (...) La première chose qu'a faite l'équipe soignante, c'est de dire que le logo n'allait pas et qu'il fallait le changer : « ça fait vieux jeu... Nous, on rafraichit le logo ». Cela n'a pas particulièrement bien été pris par le groupe citoyen. »*

Fassin (*op. cit.*, p.12) ne dit pas le contraire en postulant que « les sociétés ou les groupes auxquels on destine des projets de développement communautaire sont traversés par des tensions et des divisions que les interventions extérieures risquent de cristalliser ou de renforcer », c'est particulièrement palpable dans des actions communautaires qui investissent le champ

de la santé qu'on « tend à réduire à celui de la médecine », et où les médecins détiennent le « monopole de l'activité thérapeutique légitime » (*Ibid.*).

*« Si les soignants avaient pu se passer des citoyens, ils l'auraient fait. Les citoyens ne sont pas indispensables pour les soignants. »*

Par ailleurs, les conflits et les rapports de force étant constitutifs du social, ce sont des tensions et des désaccords de tous ordres qui surgissent à l'intérieur même du groupe communautaire. Or, pour certains, l'emploi du mot « communautaire » préfigure déjà d'une « vision pacifiée » du social, « d'une société partageant les mêmes valeurs et les mêmes aspirations, dans laquelle divisions et conflits s'estompent » (*Ibid.*, p.8). Un travail de terrain qui se frotte à la conflictualité inhérente à tout collectif peut se mettre en place à la condition de sortir de cette image homogène et fantasmée du « public ».

Pour faire face à cette conflictualité et cette asymétrie des places entre participants, les travailleurs sociaux font preuve de créativité. Pour combattre une injustice partagée par les participants, certains mouvements cherchent à identifier, en groupe, les personnes et les fonctions à qui on peut imputer les responsabilités des problèmes identifiés par le groupe et à distinguer les symptômes d'un problème de ses racines. Talpin<sup>19</sup> observe que dans certains cas « les organisations communautaires (...) ne regardent pas vers le bas, mais vers le haut. Les adversaires ne sont pas intérieurs, mais du côté des pouvoirs publics, des grandes entreprises et des promoteurs immobiliers. » (Talpin, 2013). Il prend pour exemple les travailleurs pauvres qui parfois « prennent pour cible ceux dont ils veulent se distinguer – dealers, membres de gangs, sans abris, et plus largement la population la plus marginalisée socialement et sans emploi. (...) » (*Idem*) et qui peuvent, par un travail de formation et de conscientisation

imputer des responsabilités non pas au plus démunis qu'eux, mais aux dominants. Talpin considère que ce discours est révélateur « du fait que les organisations communautaires (...) cherchent à la fois à construire symboliquement l'unité des quartiers marginalisés en transcendant les clivages de classe et de race qui les traversent, et à promouvoir leurs intérêts en défendant des revendications territoriales qui bénéficieront à tous. » (*Idem*)

Quand l'action directe est envisagée, les « leaders » des quartiers (qu'on distingue des responsables, des décideurs) seront dans certains cas consultés, invités ou impliqués dans l'organisation communautaire de façon à augmenter leurs chances d'atteindre l'objectif défini (la réparation de l'injustice), il s'agit dans ce cas d'une approche assez pragmatique défendue notamment par le *Community Organizing* qui suppose que la fin justifie toutes sortes de moyens. Au sein d'autres processus d'actions communautaires, les

---

19 Talpin, Julien, *Mobiliser les quartiers populaires. Vertus et ambiguïtés du community organizing vu de France*, 2013. URL : <https://laviedesidees.fr/Mobiliser-les-quartiers-populaires.html>

participants posent d'entrée de jeu des balises qu'ils peuvent considérer comme éthiques et de principes sur la cooptation et l'implication de certaines personnes au sein du groupe. Quoi qu'il en soit, c'est la question du cadre dans lequel évolue le groupe – sa définition et son respect – qui est posée.

### Tous savants, tous compétents !

Le quatrième critère touche à la reconnaissance des savoirs existant au sein et en dehors d'un groupe d'action communautaire, de manière à dresser l'inventaire des ressources internes et externes dont le groupe dispose. D'après les travailleurs sociaux, cette démarche offre une réponse (partielle) à la question de la conflictualité et de l'asymétrie développée dans le point précédent. Au-delà des appartenances

et des origines diverses et variées des participants (de statut, de culture, de classe, etc.), les compétences, les expertises, les savoirs professionnels, expérientiels, techniques, formels et non-formels, etc. de chacun gagnent à faire l'objet d'une identification et d'une reconnaissance collective afin de décider ensemble de l'attribution de rôles et de casquettes.

Selon les participants à l'analyse en groupe, il s'agit d'une étape clé pour que l'action communautaire permette de créer des nouveaux espaces de vie, alternatifs, bienveillants et émancipateurs. Ricœur parle « d'expériences pacifiées de reconnaissance mutuelle » (cité par in Audoux-Lemoine, 2008)<sup>20</sup> où, comme le dit Audoux-Lemoine « les savoirs sont « mis ensemble » et offrent un support à la reconnaissance de celui qui les porte » (*Ibid.*).

---

20 Audoux-Lemoine, Christine, « Les partenariats de recherche entre chercheurs et acteurs associatifs » in *Ecorev' Revue Critique d'Ecologie Politique*, n°29, *Quelle science pour une planète vivable en 2030 ?*, Printemps 2008. URL : <https://ecorev.org/spip.php?article757>



Comme l'illustre la citation suivante, cette « mise en commun des savoirs » suppose que des relations humaines suffisamment fortes et sincères se créent, notamment au travers de moments festifs, soulignant des réussites, célébrant des moments-clés, permettant au groupe de créer son histoire, son récit d'aventure et de se re-connaître « comme étant tous essentiels, parce que complémentaires, à la réussite du projet » (Damhuis et al., 2019)<sup>21</sup>. ▶

*« Les participants ont trouvé une grande satisfaction dans nos réunions. Il y avait une reconnaissance. Nous, on n'y connaissait rien non plus. Il y a vraiment une reconnaissance du savoir et de l'apport de chacun dans le groupe. (...) Le groupe était aussi conscient de l'importance du projet qu'il menait. Créer une maison médicale, ce n'est pas rien. Et surtout, tout le monde parlait de ce projet parce que c'était la première fois en Belgique qu'une maison médicale était initiée par des citoyens et non l'inverse. Il y a des journalistes qui sont venus. Et donc, il y a eu une reconnaissance sociale assez importante. Il faut savoir que ce sont toutes des personnes qui ne travaillent pas, qui sont au chômage, handicapées, à la mutuelle. Et donc comme cela, des gens qui du jour au lendemain qui ne sont pas grand-chose aux yeux de la société et pour qui, être reconnus du jour au lendemain, ça leur a fait beaucoup de bien. »*

---

21 Damhuis L. et al. (2019), « Participer / faire participer – Quelle place pour les personnes bénéficiaires de l'aide alimentaire », in Le portfolio Solidarité en primeur(s), Rapport final de recherche-action participative, Bruxelles, en ligne : [solenprimcom.files.wordpress.com/2019/06/19013-solenprim5-analyse-participer-faire\\_02.pdf](https://solenprimcom.files.wordpress.com/2019/06/19013-solenprim5-analyse-participer-faire_02.pdf)

## 3. LA MUE DES PARTICIPANTS<sup>22</sup>

Comme nous le soulignons d'entrée de jeu dans ce Cahier, l'action communautaire a une visée transformatrice de la société. Gageons que cette transformation ne s'applique pas seulement à l'environnement, aux artefacts, aux objets et relations sociales extérieures au processus communautaire mais également aux personnes qui prennent part à l'action communautaire. L'action communautaire implique une redéfinition des rôles et des postures des travailleurs sociaux et des habitants qui y prennent part, ce qui produit des tensions, secoue des habitudes, bouscule des partis pris.

### (Re-)penser le rôle du travailleur social

De manière traditionnelle, le travailleur social endosse un rôle d'animateur au sein des groupes qu'il accompagne. Il est le « moteur » de l'action, convoque les réunions, accueille les participants, distribue la parole, résume les échanges, propose des pistes d'action, etc. Qu'il soit plus ou moins cadrant ou plus ou moins interventionniste, il assume un rôle de *leader* du groupe au départ de son ancrage professionnel.

Il paraît important ici de distinguer la figure du *leader* de celle du chef. Le chef incarne une fonction qui im-

plique des relations d'autorité et de hiérarchie avec les autres membres du groupe. C'est la question de la légalité qui est en jeu : on n'obéit pas réellement à un chef mais bien à l'autorité qu'il incarne (Tedongmo Teko & Bapes, 2010)<sup>22</sup>. Le *leader*, quant à lui, fonde son action et son rôle sur la légitimité que lui accorde le groupe au vu de ses qualités. Le *leadership*, si l'on se réfère à la théorie de la dynamique des groupes de Kurt Lewin, peut prendre des formes différentes. Kurt Lewin dit du *leadership* qu'il peut être démocratique, autoritaire ou laissant-faire.

---

22 Tedongmo Teko, Henri, Bapes Ba Bapes, Yves « Influence sociale et leadership dans la direction des personnes », *SociologieS* [En ligne], Premiers textes, 2010. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/3204>

Le modèle du *leader* démocratique concorde avec la figure de l'animateur de groupe qui semble prévaloir dans le monde du travail social, en ce qu'il stimule et encourage le dialogue entre les membres du groupe, qu'il coordonne et régule les activités du groupe, qu'il travaille sur la construction d'un environnement de travail sain, qu'il présente clairement et de manière transparente les critères d'évaluation et d'efficacité de l'action du groupe. L'animateur est, d'après les participants à la MAG, d'autant plus accepté qu'il fait preuve « d'un certain charisme ». Il apparaît au vu des recherches menées par Lewin qu'un groupe emmené par un *leader* démocratique atteindra le même niveau de résultats que celui emmené par un *leader* de type autoritaire mais avec un niveau de satisfaction des membres supérieur. Aujourd'hui, ce rôle d'animateur, de *leader* démocratique, est davantage décrit dans la littérature et par des travailleurs comme un rôle de « facilitateur », de « médiateur » que l'on attribue à l'intervenant.

## Les « artisans de la participation »

Ces intervenants qui se considèrent comme des « facilitateurs » ou des « médiateurs » partagent le plus souvent l'idée de se rendre non-essentiels pour le groupe, à moyen terme. Carrel (2013)<sup>23</sup> parle « d'artisans de la participation » qui élaborent au fil du processus une méthode sur-mesure, procédant par essais-erreurs, capable de s'adapter aux changements qui surgissent à l'intérieur et à l'extérieur du groupe. Dans certains courants, comme celui du *Community Organizing*, les « organisateurs » doivent nécessairement quitter les quartiers dans lesquels ils interviennent au bout de cinq à six ans afin d'éviter toute personnalisation de l'action et tout risque de domination de l'organisateur sur les collectifs qu'il organise (Talpin, 2013). Néanmoins, il apparaît souvent que sans personnalisation et institutionnalisation de l'action, la mobilisation s'essouffle et meurt assez rapidement. Les participants à l'analyse en groupe ajoutent également que

---

23 Carrel, Marion, *Faire participer les habitants ? Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires*, Lyon, ENS Éditions, 2013.

d'autres critères sont de nature à renforcer la posture dite « facilitatrice » de l'intervenant tels que le fait de travailler en binôme, qui permet ainsi de ne pas rendre une personnalité indispensable au bon fonctionnement groupe.

Evoquer le désengagement de l'intervenant et le considérer comme un facilitateur plutôt que comme un animateur introduit, dans la discussion, la notion d'horizontalité entre le ou les intervenants sociaux et les participants au groupe. Cela implique un effort de réflexivité permanent pour éviter qu'un rapport de domination ne s'installe. Pour que cette horizontalité puisse être mise en pratique, les participants à l'analyse en groupe estiment qu'il sera nécessaire que le ou les intervenants sociaux s'impliquent de manière personnelle dans le groupe, en tant qu'individus, en amenant leur expérience et leur vécu, en verbalisant des difficultés, en s'engageant à un niveau autre qu'exclusivement professionnel.

*« En supervision, on s'est rendu compte que l'on sortait de notre fonction d'assistant social. On était à un stade où l'on devait exprimer nous-même nos émotions, parler de notre vécu pour gagner du crédit auprès du groupe. »*

Inévitablement, dans la vie d'un groupe, une multitude de questions apparaissent : comment gérer, en groupe, les débats et les prises de parole ? Comment se définir ensemble des objectifs communs ? Comment gérer collectivement les processus d'entrées/sorties/exclusions au sein du groupe et quels critères y enjoindre ? Comment et dans quel but se définir une identité propre ? Comment décider de la création et de la distribution de rôles ? Quels critères d'évaluation de l'action faut-il se donner ? Pour des travailleurs sociaux ayant éprouvé l'expérience de l'action communautaire, il apparaît nécessaire que l'intervenant soit formé à la dynamique de groupe et à certains outils d'intelligence collective. Cela lui permettrait de faire plus facilement face aux difficultés, tensions, impasses qui jalonnent la

vie d'un groupe et l'aiderait à instaurer les conditions de co-construction de relations horizontales. **Si certains redoutent que cette discussion sur le cadre dans lequel évolue le groupe « prenne toute la place », notamment celle dévolue à l'action, les travailleurs sociaux insistent sur l'importance d'avoir conscience de son importance et de posséder des outils leur permettant d'instaurer suffisamment de confiance et de consistance au groupe pour pouvoir avancer.**

*« Les problèmes se gèrent directement dans les groupes. Mais il fallait se former en régulation de conflit. Pour gérer les disputes, un travailleur communautaire doit pouvoir continuer à se former sur des techniques spécifiques. (...) Si on n'a pas d'outil de technique d'animation, ce n'est pas évident. Si on lâche quelqu'un dans un groupe sans qu'il soit formé là-dessus, ça ne va pas. C'est un minimum pour lancer un groupe. »*

## Ce que « ça fait » aux membres du groupe

Si l'action communautaire implique une redéfinition du rôle du travailleur social, elle a corollairement des effets sur les membres du groupe. S'ils ne sont plus des « usagers », des « animés », des « bénéficiaires », quelles (nouvelles) places occupent-elles ces personnes ?

Lorsque les intervenants sociaux considèrent leur implication à « obsolescence programmée », il est nécessaire d'anticiper les rôles et les casquettes des participants pour leur permettre de faire face à ce désengagement. La reconnaissance collective des forces, des compétences, des savoirs de chaque membre du groupe est un préalable, déjà détaillé plus haut, pour distribuer (temporairement ou pas) des tâches et des responsabilités au sein du groupe. Les participants à la MAG analysent, à partir des récits amenés, que de nouvelles formes de *leadership* peuvent alors apparaître au sein du groupe communautaire. Dans certains cas, ces formes de *leadership* qu'assument ou que revendiquent certains membres peuvent être balisées par le groupe et être le résultat

d'un accord collectif. Dans d'autres cas, elles peuvent être perçues comme une forme de domination de certains participants sur le reste du groupe, telle qu'un chef l'exercerait mais sans la légalité (donc sans l'autorité légitime) adjointe au statut de chef, ce qui peut être à l'origine de tensions.

*« On s'est rendu compte qu'en donnant une fonction d'ambassadeur culturel à cette personne, on lui donnait du pouvoir, elle se sentait presque comme une professionnelle. Elle a un peu abusé de ce pouvoir par copinage et pour exercer une pression sur autres. Elle avait une vision très stricte de la participation au groupe : « si tu t'es impliqué, tu dois venir et si tu ne viens pas, je ne m'occupe plus de toi ». On a donc décidé de supprimer cette fonction d'ambassadeur. »*

Cette volonté de créer des relations horizontales entre participants et facilitateur(s) induit que tous et toutes se définissent d'abord comme des militants qui partagent une identité commune et qui agissent ensemble. **Comme le soulignent certains participants à la MAG, ce glissement d'un rôle d'usager à un rôle de militant, d'acteur (ou d'activiste), de codécideur brouille les cartes de l'action sociale telle qu'elle a été pensée et organisée sur le plan formel depuis plusieurs décennies.**

Parmi les effets recensés, les participants à l'analyse en groupe observent notamment que les citoyens appartenant au groupe d'action communautaire acquièrent, aux yeux des habitants, une place à mi-chemin entre habitant et intervenant social qui leur arrose un rôle d'interlocuteur privilégié et particulier au sein de la communauté. Libres de toute contrainte organisationnelle et réglementaire liée à l'affiliation à une structure d'action sociale, ces personnes accompagnent parfois les habitants dans leurs démarches sociales, agissent différemment d'un travailleur social, actionnent des leviers alternatifs, offrent d'autres types de

réponses qui peuvent convenir aux habitants, faisant preuve d'une certaine efficacité à un moment où l'accompagnement individuel formalisé démontre toutes ses limites.

*« Une personne du groupe avait acquis un grand pouvoir dans le quartier. Elle arrivait à faire plein de choses que les travailleurs sociaux ne parvenaient pas à faire comme trouver à des gens des logements, inscrire des sans-papiers à des adresses de référence, etc. Elle avait une liberté de circulation que les travailleurs n'avaient pas. Les gens allaient la trouver en pensant qu'elle était travailleur social et elle faisait preuve d'une certaine efficacité. »*

## Combiner des identités et des rôles multiples

Être à la fois usager d'un service social, acteur au sein d'un groupe communautaire, habitant au sein d'un quartier peut renvoyer à des positionnements et des situations de vie très contrastées. Pour certains travailleurs sociaux prenant part à la MAG, endosser un rôle de facilitateur/militant lors d'actions communautaires, accompagner individuellement les personnes, rester loyal à l'organisation qui l'emploie implique de mobiliser des registres parfois différents qui peuvent se contredire. Ils témoignent dès lors de leurs difficultés à gérer les transitions et les changements de casquettes entre leurs différentes missions.

Pour contourner cette difficulté, certains préfèrent éviter de « suivre » le dossier social individuel des personnes avec qui ils sont engagés afin d'éviter que des difficultés relationnelles rencontrées lors de l'action communautaire ne soient importées dans les suivis individuels. Selon eux, cette « double modalité d'accompagnement » comporte plusieurs risques, comme celui de faire bouger en dehors du groupe les cur-

seurs de l'action communautaire et des relations interpersonnelles qui s'y jouent ou celui d'instaurer de nouveaux rôles, d'importer des rapports de pouvoir et de verticalité dans les relations de groupe. D'autres disent que la posture de facilitateur peut potentiellement être endossée par le travailleur social lors de l'accompagnement individuel qui peut également être un espace où le lien se crée et où le travailleur peut amener un usager à rejoindre un groupe communautaire. Cette délicate articulation entre les rôles et les identités du travailleur social et des participants à une action communautaire gagnerait à être approfondie d'un point de vue pratique, réflexif et analytique. ▶

## 4. « RÉUSSIR » UNE ACTION COMMUNAUTAIRE

Très souvent, les travailleurs sociaux sont tenus de « réussir leur action communautaire » pour qu'elle puisse être valorisée, rendue visible, médiatisée. La réussite de l'action ou du projet communautaire signe, en quelque sorte, sa fin. En quoi « réussit-on » une action communautaire ? Par une inauguration avec ruban rouge et feu d'artifice ? Par une accolade générale entre participants ? Par un rapport bien ficelé ?

C'est la question de l'émancipation qui est en jeu : quand peut-on dire qu'une action communautaire a eu un effet émancipateur sur les personnes ? Calvès et Adjamagbo (2012)<sup>24</sup> distinguent, à cet effet, plusieurs formes d'émancipation : « le pouvoir créateur qui rend apte à accomplir des choses (*power to*), le pouvoir collectif et politique mobilisé notamment au sein des organisations de base (*power with*) et le pouvoir intérieur qui renvoie à la confiance en soi et à la capacité de se défaire

---

24 Adjamagbo, Agnès, Calvès, Anne-Emmanuèle, *L'émancipation féminine sous contrainte*, In *Autrepart*, N°61, 2012/2, pp.3-21. URL : <https://www.cairn.info/revue-autrepart-2012-2-page-3.htm>



de l'oppression intériorisée (*power from within*) » (*Ibid.*, p.10). Ces différentes formes d'émancipation sont des critères qui peuvent être potentiellement mobilisés pour considérer qu'une action communautaire est « réussie » ou « ratée ». Chacune de ces formes d'émancipation peut être reliée à différents registres d'actions. Par exemple, le *Community Organizing* visera à engendrer des petites victoires par la mobilisation populaire et les actions non-violentes en se fixant d'entrée de jeu des objectifs réalistes : c'est ce qu'on peut appeler l'émancipation collective et politique (*power with*). Certains argueront d'ailleurs que cette méthode pragmatique manque d'émancipation intérieure (*power from within*), une notion qui implique qu'une analyse politique, une conscience de classe et une idéologie se construisent chez les participants (Gortz, 2011, *op. cit.*), c'est également ce que Paulo Freire préconise dans ses ouvrages pour une pédagogie de la conscientisation et des opprimés.

L'émancipation créatrice (*power to*) qui rend apte à accomplir des choses est une forme d'émancipation plus large et plus floue, qui peut s'appliquer au niveau individuel et que d'aucuns considèrent comme libérale ou servant une idéologie moins radicale, véhiculée notamment par des organisations institutionnalisées (Calvès et Adjamagbo, 2012, *op. cit.*).

À cela les travailleurs sociaux répondent qu'il est toujours possible de construire des discours valorisant les réussites d'une action communautaire. Au-delà des indicateurs quantitatifs demandés (nombre de personnes qui ont participé, nombre de réunions, nombre d'actions), des histoires positives et émancipatrices peuvent être racontées : elles concernent tant le processus de l'action communautaire (l'histoire de la constitution du groupe), les effets de l'action communautaire sur les personnes (l'augmentation de la confiance et la prise de conscience de certains phénomènes par

les personnes) que les résultats que l'action communautaire a pu engendrer au sein d'un quartier, d'un territoire (des changements concrets tels que la création d'une maison médicale, la rénovation de logements, etc.).

Toutefois, du point de vue des participants au processus communautaire, la réussite d'une action réside généralement dans la satisfaction de voir un changement s'opérer dans leur environnement proche et que leur accès à certains droits soit facilité. Dans le récit de la mise sur pied par des habitants d'un quartier précarisé de Bruxelles d'une maison médicale, l'objectif devait être atteint pour que l'action soit considérée comme réussie par les participants. Pour éviter que les participants ne soient déçus par leur implication dans une action communautaire et qu'ils la considèrent comme « ratée » ou inutile, certaines démarches telles que le *Community Organizing* adoptent dès lors un point de vue pragmatique et se concentrent d'abord sur les résultats, sur les victoires collectives, sur les réparations effectives aux injustices vécues.

Il apparaît que l'action communautaire est d'autant plus difficile à mettre en place et à « réussir » dans des environnements où l'accès aux droits est cloisonné : le récit d'une participante à la MAG à propos d'une initiative d'action communautaire menée en prison témoigne de cette grande difficulté à faire évoluer l'environnement dans lequel évoluent les participantes (des détenues) et à faire aboutir une action communautaire. ▶

# CONCLUSION

L'action sociale communautaire reste, par manque de temps, d'argent, de personnel, de balises le parent pauvre de l'action sociale. L'ambition de ce Cahier ne consiste pas à la survaloriser par rapport aux autres modes d'intervention mais, au contraire, à lui rendre « sa juste place » en proposant au travailleur quelques repères (parmi d'autres) dans lesquels inscrire sa pratique.

Aujourd'hui, les travailleurs sociaux engagés dans des actions communautaires se retrouvent souvent, au moment d'agir, dans des situations de transgression par rapport aux intentions initiales de l'organisation qui les emploie, de bricolage face aux situations d'injustices vécues par les participants, de déviance par rapport aux traditionnelles pratiques de travail de l'action sociale. Ces situations peuvent les mettre à mal, bien qu'elles puissent aussi être considérées comme « des réponses éthiques des professionnels à la perversion des politiques publiques » (Van Asbrouck et Maes, 2019, *op. cit.*, p.55).

Cette volonté de dialoguer, de partager, de discuter des arrangements de chacun et de chacune au cœur de son métier parle de la nécessité de faire sortir ces pratiques de l'isolement afin qu'elles ne soient plus considérées comme transgressives mais comme une forme d'innovation sociale utile et à questionner pour que le sens du travail social (re) fasse surface. ▶



# NOTES

A series of 20 horizontal dotted lines for taking notes.

# NOTES

A series of 21 horizontal dotted lines for taking notes.





Une publication de la Fédération des Services Sociaux (FdSS-FdSSB),  
49 rue Gheude - 1070 Bruxelles

Editrice responsable : Céline Nieuwenhuys  
Auteurs : Charlotte Maisin et Matthias Rosenzweig  
Relectures : Paul Hermant, Alexia Serré et Lotte Damhuis  
Graphisme : Fabienne Bonnoron

Tous droits réservés • Dépôt légal septembre 2019



