

# PEUT-ON LUTTER CONTRE LA DÉSAFFILIATION SOCIALE PAR UNE POLITIQUE D'EMPLOI APPROPRIÉE ?

*Analyse de l'expérience du Miroir Vagabond*



**RTA asbl  
Octobre 2010**

## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée ?

Par Jean Blairon

### INTRODUCTION

Le SPP Intégration sociale a lancé un appel d'offres pour une **recherche-action** consistant à « observer de l'intérieur une expérience de lutte contre la désaffiliation sociale dans le cadre d'une association de terrain, avec pour but d'apporter des réponses à certaines interrogations ». Celles-ci sont formulées comme suit dans l'appel à candidatures.

1. Quels rôles possibles pour l'acteur associatif<sup>1</sup> dans la lutte contre la désaffiliation sociale ?
2. A quelles conditions ces rôles peuvent-ils être tenus ?
3. Quels statuts et sources de revenus pour créer des relations de collaborations professionnelles et volontaires durables ?
4. En quoi l'expertise liée au trajet de vie difficile peut constituer un atout et quelles sont ces « richesses négligées » qui participent à la cohésion d'une équipe et d'un projet, soit produisent des retombées positives sur l'environnement de vie de la personne ? Quels rôles jouent le temps, le trajet « projet et statutaire » de la personne ?
5. Est-il possible d'imaginer un transfert et une extension de ce type d'innovation, et à quelles conditions ?
6. Comment les politiques publiques fédérales régionales et communautaires peuvent-elles prendre en compte les conditions de mise en œuvre que cette recherche-action fera apparaître ?

RTA est impliqué et engagé depuis sa création en 1973 par les mouvements ouvriers namurois dans la lutte contre ce que Robert Castel a justement décrit comme tendance à la désaffiliation (cfr chp.2), à de multiples niveaux (travail dans l'insertion professionnelle, actions d'éducation permanente notamment à l'attention du public populaire, travail de réseau, comme l'animation de deux chantiers des Assises pour l'égalité).

Nous avons choisi de solliciter pour cette recherche-action la participation active de l'association *Le Miroir Vagabond* à Bourdon. Il s'agit d'une association de taille moyenne qui est engagée

---

1. Nous donnons au terme d'acteur un sens plus élargi que celui du langage courant : « protagoniste actif et impliqué ». En nous référant à Alain Touraine, nous réservons le terme d'acteur aux collectifs qui entendent participer à la construction du modèle de développement de la société en ne se satisfaisant pas des rôles qui lui sont assignés et en entrant en conflit avec des adversaires à propos de l'interprétation qu'il faut donner aux orientations qui conduisent ce développement. En ce sens, le terme « acteur » est intrinsèquement lié à celui de « mouvement social ».



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

dans plusieurs champs et est reconnue au travers de politiques publiques : Centre d'expression et de Créativité ; Organisme d'insertion socioprofessionnelle ; Organisation d'éducation permanente ; Organisme conventionné avec la Communauté française dans le cadre d'un contrat de développement socioculturel sur le territoire de 6 communes ; Association de Promotion du Logement ; Agence de concertation dans le cadre du Plan Habitat Permanent ; Employeur dans le cadre des politiques emploi APE/Rosetta ; Organisme conventionné en matière de politique de jeunesse ; Partenaire du Plan de cohésion sociale de Hotton et Durbuy ; Organisme conventionné avec certains Cpas, communes et avec la province de Luxembourg.]

Elle a bénéficié de nombreux prix et distinctions qui ont scandé son développement : son administratrice déléguée a été nommée Personnalité Wallonne de l'année 2006 par l'Institut Jules Destrée ; l'asbl a été reprise dans les lauréats du prix Diversité créé par le ministre de l'Emploi en 2007 ; l'asbl a aussi reçu le prix « Rurali'tic » pour la Région Wallonne en 2007 ; ainsi que le Prix du livre francophone 2008 Condorcet-Aron (prix pour la démocratie et la citoyenneté) pour le livre « No woman's land » ; enfin, l'asbl a reçu le prix fédéral de lutte contre la pauvreté en 2010.

Trois autres raisons nous ont confortés dans ce choix.

1. L'asbl pratique de manière effective et efficace l'inclusion de personnes en voie de désaffiliation sociale ; elle ne se situe pas dans le seul registre de l'intentionnalité. Nous avons pu nous en rendre compte dès 2002 lorsque nous étions expert pour la Fondation Roi Baudouin pour le programme « Bienvenue » visant à améliorer l'accueil de publics en difficultés et que nous étions chargés de visiter et d'analyser les projets lauréats, dont le Miroir Vagabond faisait partie.
2. L'association est porteuse de ces engagements dans des réseaux qui transcendent sa situation spécifique, notamment les réseaux belge et wallon de lutte contre la pauvreté.
3. Nous pouvions nous appuyer sur une connaissance approfondie de ses pratiques culturelles et sociales, considérées par beaucoup comme exemplaires, puisque nous leur avons consacré une étude approfondie<sup>2</sup> déjà de nature partenariale; nous pouvions dès lors entrer directement dans le vif du sujet (l'analyse de sa politique d'emploi) avec une série de garanties.

Avant d'expliquer comment nous avons construit avec l'association « l'observation de l'intérieur », il est peut-être utile, pour les lecteurs qui ne la connaîtraient pas, de présenter succinctement son périmètre d'activités, ses orientations fondatrices ainsi, évidemment, que les données factuelles qui permettent de dire qu'elle est bien un exemple significatif de lutte contre la désaffiliation sociale.

2. J. Fastrès et J. Blairon, *Luttes culturelles, luttes sociales, Analyse des pratiques du Miroir Vagabond*, <http://www.intermag.be>, 2006.



Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

## CHAPITRE 1 L'ASSOCIATION CONCERNÉE PAR LA RECHERCHE-ACTION

Le Miroir Vagabond peut se prévaloir d'une expérience quantitative et qualitative dans une politique d'emploi ouverte aux personnes en voie de désaffiliation sociale.

*Quantitativement*, la progression globale de l'emploi au sein même de l'association est impressionnante : en 1997, l'association comptait un seul travailleur salarié ; aujourd'hui elle en compte 34, ayant engagé depuis 2004 pas moins de 31 personnes.

En outre, l'association a aussi participé à la stimulation d'initiatives dans la région, elles-mêmes créatrices d'emplois. Il s'agit en premier lieu d'initiatives développées à partir d'actions spécifiques menées par le Miroir vagabond et qui se sont structurées en associations ; nous pensons ici à l'association Sétis (interprétariat social) et à l'asbl Clair et Net (Service d'Intégration Sociale). Un second cas de figure est celui d'un partenariat actif favorisant le développement d'une institution **dans son champ d'action** (comme le Théâtre des Travaux et des Jours).

Mais nous pouvons aussi mentionner que la mise en avant, par le Miroir vagabond, de besoins constatés dans la région a pu avoir pour effet une stimulation globale de l'emploi régional et mener à la création de postes dans le service public.

Si nous prenons en compte la stimulation de la politique d'emploi autant que la création d'emplois au sein de l'association, nous devons doubler les chiffres avancés ci-dessus.

*Par expérience qualitative*, nous entendons très simplement deux ordres d'éléments. Premièrement, les emplois créés échappent aux problèmes fréquemment rencontrés en la matière, comme la recherche d'**effets d'aubaine ou le turn over** de nouveaux engagés : trop souvent, le bénéfice recherché via les aides à l'emploi et la catégorie bureaucratique sont plus pris en compte que la réalité des personnes elles-mêmes, au nom d'un « on n'y peut rien, c'est comme ça ». Deuxièmement, l'association a pris en compte réellement, de manière pro-active, la situation des personnes les moins favorisées, celles dont l'emploi s'est ou semble s'être à tout le moins fortement éloigné<sup>3</sup>.

D'une manière pragmatique, nous avons balisé ce genre de situations comme suit, après analyse des situations réelles.

Il s'agit en l'occurrence de personnes dont le potentiel qu'elles peuvent offrir à un employeur se trouve grevé ou masqué par des difficultés ou problèmes qui occupent apparemment (et très souvent à tort) toute la scène.

---

3. Nous reviendrons sur cette formulation dans le chapitre 3

## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

Ces difficultés ou problèmes peuvent relever des situations-types suivantes :

- le potentiel de qualification ne peut être prouvé par la personne (exemple : expérience non reconnue parce que non balisée par une épreuve ou un cadre institués);
- le potentiel de la personne est encore à l'état virtuel, « en puissance » ;
- la conformité de la personne avec la trame d'analyse utilisée pour juger de son « employabilité » (sa fiabilité, sa capacité d'adaptation, de mobilisation, son capital réputationnel...) n'est pas établie ;
- la personne est sujette à un handicap (au sens large, fragilité physique, mentale ou psychologique) qui tend à la rejeter a priori (et parfois sans raison objective) d'un emploi « ordinaire » ;
- la personne doit affronter des épreuves autres que celles liées à l'emploi (familiales, d'endettement, de logement), qui épuisent temporairement l'énergie qu'elle pourrait engager dans un travail.

Notons que la plupart du temps, ces situations comportent une forte dose d'appréciation dans le chef de l'employeur potentiel ou de toute personne qui se préoccupe de tâches de conseil ou d'orientation. Le problème est alors, d'une part, que l'on réduit la personne à sa ou ses difficultés et que, d'autre part, on se contente souvent d'un jugement sans donner à la personne la chance d'une contre-expérience ou d'une contre-épreuve : l'appréciation subjective devient un effet de destin.

Si nous employons maintenant ces critères **pour ce qu'ils sont**, c'est-à-dire des représentations partielles, nous pouvons dire que sur les 31 nouveaux emplois créés depuis 2004 dans l'association même, 14 ont pu relever significativement, au moment de leur engagement, d'une au moins de ces situations-types.

Sur base de cette cartographie, nous pouvons maintenant nous demander dans quelles missions et pour quelles pratiques cet emploi a pu être créé.

## LA VISÉE

Affirmons fermement d'emblée que l'emploi n'a pas été créé pour l'emploi : nous ne sommes pas dans le cas de figure d'un « atelier associatif » qui prendrait le relais des célèbres « ateliers nationaux ». Dans le développement du Miroir Vagabond visualisé plus haut, il y a eu le constat de nécessités existantes auxquelles pourvoir et **la création de la possibilité de création** de postes pour y pourvoir. Il ne s'est jamais agi de trouver de la « main d'œuvre » passagère pour réaliser une mission existante ni de faire travailler des personnes issues notamment de la population du territoire afin de leur donner du réconfort et de les « occuper » pour un temps. L'association est une « fabrique » créative (au sens de la « factory » d'Andy Warhol) où des besoins nouveaux peuvent être entendus et susciter des engagements, où des désirs peuvent naître de la rencontre et se développer.



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

Un travailleur interviewé l'explique bien :

**« Le travail collectif est un des fils rouges du Miroir, tout est basé sur le travail collectif. Toutes les formations, toutes les animations sont basées sur la rencontre de l'autre, la découverte de l'autre pour mieux se découvrir soi-même et mieux se retrouver soi-même, et donc la conjugaison de différentes énergies individuelles permet de faire quelque chose et de se dépasser, c'est un plus. »**

La politique d'emploi comme visée n'est donc ni caritative ni découplée des missions que l'association s'est données : c'est au contraire pour se donner la possibilité de répondre aux besoins qui peuvent s'exprimer ou se deviner, aux désirs collectifs qui peuvent émerger ou, pour une fois, être entendus, que l'association entend être une « fabrique créative » qui « tresse des énergies ». S'il y a une part de volontarisme, elle est de nature économique : il faut trouver les moyens de ses « ambitions » (au sens de « désir, recherche » que rappelle Littré).

### LES DOMAINES DE PRATIQUES

Mais de quels besoins, de quels désirs parle-t-on ici ?

L'analyse des actions réalisées proposée par l'association dans son rapport d'activités 2009 permet d'en prendre la mesure.

Les missions suivantes sont ainsi énoncées :

- contribuer au développement local en milieu rural avec les différentes populations qui habitent le territoire, quelle que soit la durée pour laquelle elles y vivent ;
- donner aux personnes la possibilité de « disposer des outils » nécessaires pour influencer les choix d'organisation de la vie collective et d'avoir une maîtrise la plus importante possible de leur « environnement » ;
- favoriser les agencements positivement complexes entre groupes humains à travers la mise en forme artistique des identités symboliques en divers lieux sur le territoire ;
- créer les espaces/actions pour que l'accès à la connaissance soit réellement accessible à tous, et pour que les richesses potentielles des individus se déploient ;
- co-construire avec les populations et les acteurs locaux privés et publics, les projets qui correspondent aux souhaits, besoins, rythmes, fonctionnements et possibles de personnes ;
- favoriser et concrétiser tous les projets qui donnent de la place à l'expression artistique et à la condition artistique amateur et/ou professionnelle en collectif et/ou avec des retombées collectives ;
- créer des emplois dans les domaines de la création et de l'animation socioculturelle, et créer les conditions de l'accès à l'emploi pour chacun ;
- travailler l'engagement politique de base pour lutter contre les inégalités, l'injustice sociale et les violences sociétales, et pour la répartition et l'usage équitable des Richesses.



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

Ces missions se déclinent dans le détail en divers volets ou domaines d'activités :

- milieux de vie (où sont travaillées des questions comme le logement, les relations entre « sous-territoires » comme les cités, le quartier militaire, les espaces publics, etc. ) ;
- accès à la connaissance, mobilisation des richesses, avec des adultes ;
- développement socioculturel et socioéconomique régional ;
- justice sociale – Dynamiques collectives – Lutttes sociopolitiques ;
- peuples en migration, personnes en fuite, personnes en état de survie : l'évidence et la richesse d'une société interculturelle ;
- participation potentielle de chacun à la production du social ;
- les jeunes en projet : chez eux et ailleurs.

Un premier constat s'impose : la diversité des actions correspond bien à cette « fabrique créative », à l'écoute des besoins, des désirs et des silences que nous évoquions ci-dessus. Un second est toutefois nécessaire : ces « chantiers » multiples ambitionnent d'aller à contre-courant de ce à quoi l'interprétation dominante actuelle du modèle de développement s'est résignée : la dissociation du monde des techniques et de l'économie d'avec le sens vécu. Alain Touraine parle à ce sujet d'une **rupture**. Il l'illustre ainsi :

« Cette rupture rend difficile ce qui semblait si facile : prendre position socialement sur des situations culturelles ; associer le refus de l'inégalité et de l'exclusion avec la libération de la création culturelle. Il n'y a plus guère aujourd'hui de politiques culturelles, et pas davantage de protestations culturelles. »<sup>4</sup>

En d'autres mots, les actions locales menées par le Miroir Vagabond correspondent bien à une lecture globale des enjeux globaux.

## LES OPTIONS POLITIQUES

Nous avons donc affaire à une association qui promeut une véritable **politique** culturelle et sociale.

Celle-ci peut s'appréhender à partir de quatre mots : territoire, population, croisements, transversalité.

Le mot « territoire » est ici entendu en un sens concret et vivant donnant à l'**hic et nunc** la priorité. Nous sommes aux antipodes, en termes sociaux, d'une mondialisation « déterritorialisante », qui fait dépendre les relations de solidarité d'un engagement **lointain et électif**, souvent humanitaire et passager d'ailleurs : on parle d'un théâtre d'« opérations », souvent médiatique (Haïti, mais pas le Pakistan). Pour l'association concernée, il s'agit de revenir toujours au territoire réel d'abord. En termes culturels, il ne s'agit pas de « faire venir », pour un événement donné, un groupe de consommateurs convaincus (dans la logique du festival) qui repartiront *comme si de rien n'était*. Il s'agit au contraire d'œuvrer pour, avec et dans le territoire réel.

4. A. Touraine, *Penser autrement*, Paris, Fayard, 2007, p. 235.



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

Ouvrer pour qui ? Pour toute la **population** qui est présente sur le dit territoire.

Il convient d'entendre par *population* l'ensemble des individus se trouvant sur tel territoire, qu'ils soient de passage comme les gens du voyage, dans une situation incertaine quant à leur avenir comme les demandeurs d'asile, enracinés depuis peu ou de longue date comme les personnes d'origine étrangère, d'autres régions du pays, ou dont le passé familial les lie à cette terre.

Cette définition permet de mettre sur le même pied tout individu cohabitant sur un territoire et de rétablir la considération pour les actions et interactions qu'il peut y exercer. Les nécessités et les volontés sont les mêmes pour chacun des habitants, quel que soit actuellement son degré de participation effective ou officielle sur la région.

Il s'agit donc de sensibiliser les différentes communautés, populations, cités, institutions, quartiers, individus du fait qu'ils forment eux-mêmes le corps de leur région (et le cours de leurs actions), que les différences de statut existant peuvent être repensées par la communauté, et que chaque individu évoluant sur le territoire, qu'il y vive ou y travaille, possède une appartenance légitime à son égard et donc un droit de participation aux enjeux de celui-ci.

Cette conception impose évidemment de ne pas se satisfaire des inégalités ou des cloisonnements existants. Des **croisements** sont sans cesse recherchés entre les individus, les institutions, les groupes.

Faire se croiser les individus ou les groupes signifie trouver un corps conducteur qui parle à chacun sans qu'il soit projeté dans une position déterminée d'avance : c'est l'idée de *mettre tout le monde à égalité, d'équilibrer les balances* afin que chacun parte avec le même potentiel a priori et puisse s'engager dans une rencontre.

Avant de se lancer dans le croisement des populations, les travailleurs entrent eux-mêmes en contact avec chacune de celles-ci.

L'association est vagabonde car elle se déplace au cœur des lieux où elle espère créer des rencontres, nouer des liens, coaliser des intérêts qui se solidifient et créer des lieux d'entraide... Dans un deuxième mouvement, elle offre la possibilité aux personnes de venir jusqu'à elle en mettant en place des aller-retour des lieux de vie vers les bâtiments de l'association, notamment pour les enfants.

Dans toutes circonstances la notion d'accueil comme espace propice à la relation reste primordiale.

On peut peut-être saisir à travers cette description sommaire que les dimensions sociale et culturelle sont systématiquement imbriquées : la **transversalité** préside d'office à l'action dans quelque domaine que ce soit.

Si certaines actions apparaissent au premier regard comme sociales, comme la participation au plan HP (Habitat Permanent) ou l'investissement dans les dossiers de l'APL (Association pour la Promotion au Logement), il faut noter que les projets d'animation-crédation dans les lieux de vie ont aussi pour visée une activation du lien social/territorial/collectif en même temps que l'activation de la dimension artistique/créative. Et inversement.





## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

Ainsi les questions de logement, des enfants, du chômage, des problèmes d'isolement et de mobilité en ruralité, de justice, d'exil, de la jeunesse, de la participation sociale et politique sont liées et forment l'espace actuel dans lequel ont lieu les interactions entre les individus du territoire, interactions que la pratique culturelle peut modifier. Agir en créant une école de devoir touche en effet, au-delà de l'espace donné aux mères et de l'espace de rencontre créé pour les enfants, à la même préoccupation qu'un projet de théâtre monté par des apprenants en alphabétisation : c'est-à-dire au développement du sujet, à la création d'un espace où étayer sa culture et apprendre à connaître celle des autres, afin de promouvoir le devenir d'un sujet autonome, qui valorise ses actions et reconnaît celles d'autres autour de lui, comme éléments d'une même collectivité.

### UNE ORIENTATION FONDATRICE

Nous nous trouvons dans ces pratiques en prise directe avec ce que le philosophe William James, pragmatiste et empiriste radical, a défini comme « méliorisme ».

Pour la pensée mélioriste, *tout n'est pas gagné (ou perdu) d'avance car tout n'est pas joué d'avance, donc il y a toujours moyen de créer du changement dans une situation.*

Dans cet esprit, toute action dont on s'attelle à identifier les conditions de possibilité implique qu'on garde à l'esprit que celles-ci sont toujours soumises à l'incertitude et qu'elles ne s'effectuent pas dans la solitude d'un individu, mais qu'elles ont toutes des liens, avec et sans effets, avec d'autres (individus ou groupes).

Prendre en compte l'incertitude et ne pas nécessairement chercher à la réduire, s'appuyer sur elle, c'est se donner les moyens d'être vigilant par rapport aux réalités, aux faits de l'expérience et donc à la multiplicité des paramètres qui font, qui permettent telle ou telle situation ou telle ou telle transformation. On comprend l'importance de ce point de vue pour les personnes en voie de désaffiliation : il est essentiel pour elles qu'il se trouve encore quelqu'un pour rester vigilant par rapport au potentiel enfoui, masqué ou compromis qui est le leur.

Pour la pensée pragmatique et mélioriste, il s'agit aussi d'accorder visée et action : les conditions de réussite de l'action tiennent aux principes qui fondent sa visée, et inversement, une visée qui ne cherche pas à faire advenir une action concrète n'est qu'une théorie intellectuelle sans valeur.

Certes, le méliorisme ne prétend pas que tout est réalisable, mais qu'il y a de la place pour du réalisable et donc qu'il y a *encore* à faire.

C'est bien ce type d'attitude que nous allons trouver dans la manière dont le Miroir Vagabond s'est engagé dans une politique de développement de l'emploi, incluant des personnes dont l'emploi semblait s'être éloigné.



Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

## CHAPITRE 2 LA MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

La recherche posait d'emblée deux problèmes délicats.

En premier lieu, son objet concerne des représentations en conflit, si ce n'est incompatibles : de la même façon que des travailleurs licenciés lors de la restructuration ou la fermeture d'une usine sont à la fois, et selon le point de vue adopté, des travailleurs devenus inutiles, des coûts à assumer mais à réduire, des personnes qui « ont tout donné » et qu'on jette « comme des malpropres », du potentiel gâché, etc., les travailleurs demandeurs d'un emploi dans une société où le chômage est devenu structurel font l'objet de représentations multiples : elles sont tout à la fois des personnes à activer, des fraudeurs sociaux potentiels, des personnes dont l'emploi s'est éloigné, du potentiel détruit, des exclus, des inemployables, etc. Il convenait donc de ne pas laisser telle ou telle de ces représentations produire un choix implicite dès l'amont du travail, en introduisant un biais irréversible dans la compréhension.

En second lieu, la recherche comportait potentiellement une force performative dont il convenait de se méfier : interroger des personnes engagées dans cette association sous le statut présumé de « désaffiliées », c'était de fait risquer de les y plonger ou replonger.

Pierre Bourdieu, dans la conclusion épistémologique à son vaste travail *La Misère du monde*, notait qu'une méthodologie appropriée au monde social, à ses violences et à ses souffrances, permettait aux individus interrogés de « se sentir justifiés à exister », en reprenant quelque emprise sur leur histoire. Pour ce qui nous concerne, il convenait de ne pas produire paradoxalement, auprès de personnes qui avaient pu être en grave difficulté et se trouvaient aujourd'hui à l'emploi, les conditions où elles se seraient senties injustifiées à continuer à exister pour ce qu'elles étaient devenues.

En conséquence, nous avons opéré quatre choix déterminants : mettre en place une méthode particulière d'observation ; rédiger des comptes rendus risqués ; réaliser des tests de vraisemblance bi-directionnels ; proposer un rapport « en sablier ».

### LA MÉTHODE D'OBSERVATION RETENUE

Pour éviter de mettre telle ou telle représentation aux postes de commande et de produire des effets humainement désastreux auprès de personnes imprudemment transformées en objets d'observation, nous avons opté pour la constitution d'un **collectif d'observation participative, hybride et symétrique**. Nous expliquons chacun de ces termes.

Les pratiques liées à la création d'emploi, y compris pour des personnes réputées éloignées de lui, concernent des finalités en actes, des fonctionnements, des obstacles, des stratégies, des problèmes de nature diverse. Ils ont été observés **de l'intérieur** par un ou plusieurs membres de l'association elle-même, identifiés dans une fonction de responsabilité par rapport à ces pratiques (au sens où ce sont ces personnes qui « en répondent », quoi qu'il arrive et qui possèdent donc les informations nécessaires); nous désignons ce collectif comme **observateur participant interne**.



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

La participation de l'équipe de recherche à l'observation a choisi de n'être qu'indirecte : examens de traces, analyse des comptes rendus oraux et écrits de l'observateur participant interne, élaboration avec lui de questionnements et d'analyse (via des interviews). Nous avons donc créé à cet effet **un observateur miroir externe**.

**Ces deux groupes de personnes ont constitué un collectif hybride** (puisque comportant deux rôles et deux statuts différenciés).

La **symétrie** s'est incarnée dans la participation indirecte de l'équipe de recherche à l'observation des pratiques et par la participation indirecte de l'association étudiée au travail de recherche.

**Concrètement, le collectif suivant** a ainsi été constitué :

- d'une part (au sein du *Miroir Vagabond*), Christine Mahy, administratrice déléguée du Miroir Vagabond ; Daniel Seret, directeur artistique ; Elise Jacquemin, coordinatrice de la formation ; Marie Pirotte, coordinatrice « Milieux de vie » et Nicolas Contor, coordinateur administratif et financier ; ces trois dernière personnes constituent le « comité de direction » créé en 2010 ;
- d'autre part (au sein de RTA), Jean Blairon, directeur, Jacqueline Fastrès, coordinatrice du département formation/recherche, Caroline Garzon et Quentin Mortier, chercheurs attachés à cette recherche-action, Sophie Ceusters, coordinatrice du département insertion ; cette dernière personne jouant le rôle de miroir « externe » au sein de ce deuxième collectif.

Le collectif s'est réuni à plusieurs reprises (une demi-douzaine de fois) tout au long de la recherche en vue de traiter les informations produites par les observations et les analyses qui en étaient proposées. Un processus de restitution a aussi été mis sur pied en vue de faire part du travail réalisé aux travailleurs de l'association mobilisés par notre travail. Les observations ont été principalement produites par deux séries d'entretiens semi-directifs, réalisés par Caroline Garzon et Quentin Mortier. Une première série a concerné d'une part les membres du comité de direction (Elise Jacquemin, Marie Pirotte et Nicolas Contor) et d'autre part les deux fondateurs actifs au sein de l'association (Christine Mahy, administratrice déléguée et Daniel Seret, directeur artistique). Une deuxième série a visé dix-sept travailleurs (10 femmes et 7 hommes) qui sont ou ont été engagés par le Miroir. Ces observations formelles ont été complétées par des moments d'observation informels tels que la participation à plusieurs événements publics organisés par le *Miroir Vagabond*.

**L'échantillon** de travailleurs à interviewer a été déterminé sur base du croisement des critères suivants :

- anciennetés différenciées (de 15 ans à 6 mois au Miroir) ;
- appartenance à des secteurs d'activité différents (secteur théâtre, secteur formation, secteur logistique, comptabilité, secrétariat...) et à des niveaux de fonctions différents (responsable de secteur, porteur de projets, opérateur) ;



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

- niveaux de formation professionnelle différenciés (l'éventail inclut des diplômés universitaires et des personnes ne disposant pas de certification) ;
- confrontation significative à des conditions de vie socioéconomiques difficiles ; comme par exemple une situation d'expérience de la pauvreté, de l'endettement, de prestation d'un article 60, d'une dépendance au CPAS, d'une expérience de piège à l'emploi ou d'une situation de travailleur pauvre ; 13 sur 17, soit plus des trois quarts de ces personnes ont connu un parcours de vie en lien direct avec l'objet de la recherche, relevant ou ayant relevé d'au moins une des 5 situations-types décrites dans le chp.1.

Un **guide d'entretien semi-directif** a été élaboré pour chaque série.

Pour la première série (« responsables »), il a comporté les points d'attention suivants : le mode d'organisation, les ajustements faisant suite à des conflits/crises ; la dynamique formel/informel ; le pilotage – mode de décision - exercice du pouvoir et contre-pouvoir ; la dynamique politique globale externe.

Pour la deuxième série (« travailleurs »), il s'est appuyé sur deux lignes directrices : le parcours de la personne au sein de l'association (passé, présent et avenir au sein de l'institution) d'une part, le point de vue et l'expérience de la personne par rapport au sujet de la recherche en cours (la diversité au sein de l'association et son intérêt pour d'autres acteurs) d'autre part.

De manière complémentaire, des **documents internes** (statuts de l'asbl, Charte, dossier présenté à la Région Wallonne dans le cadre du Prix Diversité, dossier présenté à la Fondation Roi Baudouin dans le cadre du Fonds pauvreté, intitulé « Tous employables, car tous en capacité de participer à la production du social », rapport annuel 2008 et 2009, dépliants divers) ont été collectés et utilisés.

## LA PRODUCTION DE COMPTES RENDUS RISQUÉS

Une des difficultés de la recherche a été de « trouver la bonne distance » à laquelle se placer, notamment par rapport aux réussites elles-mêmes que l'observation donne à découvrir. L'une des personnes interviewées parle ainsi de « *lieu magique* » :

*« C'est quoi le Miroir ? C'est ce qu'on a le plus besoin dans ce monde [...], un échange, une liberté. Voilà ce que ça représente pour moi. Humanité, ouverture, bien-être. C'est tout ça. Un lieu où j'ai vraiment l'impression que je me suis intégrée. Là, l'intégration elle est accomplie. Je me suis réconciliée avec la Belgique. Je commence à croire que c'est possible. Et je me suis réconciliée avec mon pays aussi. Parce que le travail ici a permis aussi d'exorciser tout ce qu'on avait par rapport à notre vécu. Avant, c'était la guerre, c'était tout ce qui s'est passé, c'était les souvenirs. Qu'est-ce que j'en fais maintenant ? Ou je suis abattue pour toute ma vie ou j'avance. Et bien j'ai tout enfermé dans une boîte, et j'ai dit « je commence une nouvelle vie et on verra ». Ça ça reste derrière quelque part, je continue... Mais quand je suis arrivée ici, en commençant à travailler, c'était comme la boîte de Pandore. Enfin au début le travail c'était ça. Il y a tout le reste qui est ressorti, qu'il fallait gérer. Ça m'a aidé, même si c'était difficile, ça m'a aidé à ce que ça parte un peu. Le Mi-*



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

*roir c'est un lieu magique. En tout cas, pour nous ici, ça c'est sûr. Donc je suppose que les gens qui sont comme nous ici, avec quelque chose en plus, et bien c'est la même chose. De se sentir comme les autres quoi, ça change un peu. »*

On se souvient que Pierre Bourdieu avait aussi décrit l'apparition d'un mouvement social des demandeurs d'emploi comme un « miracle social ».

Rendre raison de tels fonctionnements impose de se prémunir de plusieurs erreurs de perspectives :

- cantonner la pratique observée dans l'ordre de l'exceptionnel (et ainsi la rendre socialement inopérante) ou dans le registre moral (et ainsi la faire dépendre de la seule « foi » de ses protagonistes) ;
- recourir à des « catégories sociales » définies a priori, ne permettant pas de décrire les pratiques pour ce qu'elles sont et donnant ainsi à croire qu'elles se rapprochent, finalement, de ce qu'elles ne sont pas (par exemple d'une logique caritative).

La vision de la sociologie proposée par Bruno Latour nous a paru appropriée pour tenter d'échapper à ces erreurs potentielles. L'auteur nous invite en effet, pour *refaire de la sociologie et changer de société*, à multiplier les essais d'écriture (les « comptes rendus risqués ») sans a priori, sans mobiliser *la liste toujours répétée des entités déjà répertoriées dans les définitions antérieures de la société*.

Pour lui le « social » est toujours en train de se produire par l'effet de médiateurs qui le déploient en intéressant et en mobilisant des actants, en faisant circuler des objets, en faisant bouger des identités, en créant de nouveaux rôles, en proposant des « traductions » inédites des intérêts diversifiés.

C'est de ce travail de production du social dont les comptes rendus doivent tenter de s'approcher. *Si le social est quelque chose qui circule et qui ne devient visible que lorsqu'il se reflète à travers la concaténation des médiateurs, c'est cela que nos comptes rendus textuels doivent répliquer, cultiver, induire et exprimer.*

De tels comptes rendus ont été produits, mobilisant un nombre impressionnant et volontairement touffu de « médiations » : descriptions d'actions, de situations-problèmes, de controverses, de références théoriques très diverses, de pratiques parallèles ou opposées, de politiques, etc.

Ces comptes rendus se sont peu à peu sédimentés en niveaux (pratiques, politiques, modèle de développement sociétal par exemple) et se sont en quelque sorte croisés pour dessiner, d'abord en creux, **l'espace social de la politique d'emploi de l'acteur associatif observé.**





Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

## DES TESTS DE VRAISEMBLANCE BI-DIRECTIONNELS

La pratique du « collectif hybride » nous a aussi inévitablement conduits à pratiquer ce que François Dubet appelle le « test de vraisemblance » : lorsque des résultats de recherche sont produits, ils sont soumis aux protagonistes qu'ils concernent ; ceux-ci, qui disposent toujours d'une connaissance éprouvée de l'action qu'ils mènent, peuvent valider ces résultats s'ils « parlent » suffisamment à leur expérience, ce qui veut dire qu'ils produisent en même temps un effet de reconnaissance (« c'est bien cela ») et de découverte (« voilà une manière de le dire qui permet de mieux le comprendre ou à tout le moins de l'expliquer »).

De pareils « tests » ont été soumis à trois reprises à « l'observateur participant interne ».

Inversement, cet observateur, en fin de processus d'établissement de données, a proposé à l'équipe de RTA un condensé des réponses qu'ils avait élaborées pour son propre compte, invitant l'équipe de chercheurs à un acte de reconnaissance (« c'est bien cela que nous avons vu et entendu également ») et de découverte (« voilà de fait une façon intéressante de structurer le propos »).

## UN RAPPORT « EN SABLIER »

Ces deux séries de tests ont non seulement permis les actes de vérification qui s'imposaient, mais ils nous ont aussi mis sur la trace de la structuration du rapport de recherche lui-même.

Compte tenu de sa finalité (tenter de proposer une réponse à la question : comment l'acteur associatif peut-il contribuer à lutter contre les situations de désaffiliation sociale, manifestées notamment par un chômage structurel parfois de longue durée), nous avons pensé que le rapport **devait donner à penser à tous ceux que cette question mobilise ou pourrait mobiliser**, sans pour autant leur proposer, d'une façon un peu niaise, un supposé exemple de « bonne pratique » à plaquer sans ménagement voire sans management dans des contextes qui lui seraient inappropriés.

Deux extrêmes permettent en effet de ne pas faire exister une réponse à une telle question mobilisatrice : donner à croire qu'elle est possible partout sans aménagement ; donner à croire qu'elle n'est possible nulle part sans une révolution générale.

En conséquence, le rapport qu'on va lire a adopté l'ordre qui lui paraissait le plus favorable à la réflexion et à la mobilisation, ordre qui a été construit a posteriori ; cet ordre ne « suit » donc pas les pratiques de l'association (les « stades » de développement de sa politique d'emploi par exemple) ni ne se décline selon les étapes suivies par la recherche.

Pour des raisons de clarté, l'ordre suivant a été choisi :

- Quelle lecture de la situation de désaffiliation est-elle mobilisée dans cette politique d'emploi ?
- Pourquoi l'acteur associatif est-il en l'occurrence bien placé pour déployer une telle politique ?
- Comment cette politique est-elle vécue au quotidien et quels sont les principes explicatifs qu'il faut mobiliser pour bien comprendre cette politique ?
- Quels seraient les éléments qui faciliteraient le déploiement d'une telle politique ?





---

## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

On voit que cet ordre part d'une contextualisation générale pour se centrer progressivement sur les modalités concrètes des actions concernées (centre du « sablier ») ; un mouvement en sens inverse est alors entrepris pour proposer des éléments de montée en généralité.

Nous avons aussi pris l'option de concentrer l'écriture sur les points-clés qui étaient apparus à l'analyse, en tentant de ne pas disperser l'attention sur des prolongements ou des nuances certes intéressants mais toujours susceptibles de constituer des chemins de traverse. Un certain nombre de références mobilisées effectivement par le travail d'analyse sont disponibles à la fin de ce texte.



Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

## CHAPITRE 3

### QUELLE LECTURE DE LA SITUATION DE DÉSAFFILIATION EST-ELLE MOBILISÉE DANS CETTE POLITIQUE D'EMPLOI ?

La situation qui justifie la recherche peut être décrite à partir d'un double constat<sup>5</sup> : l'existence d'un modèle de production qui fonctionne avec « de moins en moins de gens » ; l'expérience de nombreuses personnes qui se vivent comme « inutiles au monde ».

Le premier aspect est décrit de façon très crue par Alain Touraine dès la fin des années 90 :

« On dit : « il faut diminuer l'inégalité » ; or, dans le monde entier, depuis 10 ans, elle augmente. Nous sommes dans des sociétés riches, les plus riches du monde et dans ces sociétés, il y a, disons, 20 % de gens hors-jeu. Si je dis 20%, ça veut dire qu'au Brésil, c'est 60%, au Burkina Faso, 80 ou 90 % ! Quand on en est là, il faut d'abord se demander : est-ce que la logique de nos sociétés n'est pas de fonctionner avec de moins en moins de monde ? Si bien que finalement on pourrait très bien imaginer des sociétés -et je le dis sans plaisanterie- où il y aurait 10%, 20% ou 30 % des gens qui « font marcher le truc » et puis 70% des gens, dont certains seraient des rentiers et donc beaucoup, peut-être une majorité, deviendraient des gens qui ne servent à rien et qui sont bons à jeter. »

Le second versant de cette réalité, du côté de l'expérience vécue, a été décrit par Robert Castel comme étant celle de « surnuméraires » : des personnes qui se sentent « en trop », voire qui se vivent comme un poids pour une collectivité dont ils se sentent de plus en plus éloignés. Le processus de cet éloignement est décrit par lui sous le vocable de « désaffiliation sociale », soit le détachement ou le « décrochage par rapport aux régulations à travers lesquelles la vie sociale se reproduit et se reconduit ».

Le concept d'« inemployables », qui commence à apparaître dans les discours publics, permet de relier ces deux faces de la réalité et, au fond, de préparer une « majorité » à s'y résoudre.

Une des questions posées par cette recherche est alors la suivante : y a-t-il des rôles possibles pour l'acteur associatif dans la lutte contre une telle *désaffiliation sociale* ? Pour tenter d'y répondre, il a été choisi pour cette étude, non pas d'imaginer ce qui pourrait ou devrait être, mais bien d'**étudier ce qui existe déjà** en matière de tentative d'inclusion de « surnuméraires », plus particulièrement de tenter de rendre raison de l'expérience particulière du *Miroir Vagabond* en la matière.

**Telle qu'elle a été formulée, la question de recherche postule l'existence d'un espace de possibles dans un horizon qui tend à se fermer.**

5. Nous donnons ici une description qui permet de rendre raison de ce que nous avons observé sur le terrain, dans les pratiques menées. Nous mobilisons les éléments théoriques qui nous paraissent les plus appropriés pour les faire comprendre.



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

Cette lecture politique de la société est un élément-clé d'une politique de lutte contre la désaffiliation : c'est sa visée. Il convient donc de donner à voir les éléments constitutifs de cette lecture, telle qu'elle est mise en oeuvre dans les pratiques de l'association observée.

Nous en proposons ici une version synthétique, pour ne pas alourdir le propos et pour faire percevoir, nous l'espérons, le raisonnement d'ensemble qui est nécessaire.

Prenons acte en premier lieu de ce que **nous vivons dans des sociétés modernes**, c'est-à-dire des sociétés qui se donnent les moyens d'agir sur elles-mêmes (de se produire) sans référence normative extérieure (comme une supposée volonté divine).

Ces sociétés consacrent beaucoup de ressources à constituer les capitaux de connaissance et de confiance que leur développement autonome requiert.

Cette orientation « constructiviste » implique que l'on reconnaisse à chaque individu le droit d'être créateur de ses choix et de son existence : c'est ce qu'Alain Touraine a appelé les droits culturels, soit le droit d'être soi et le droit d'avoir des droits, droits qui doivent être reconnus à tous pour être légitimes.

De la même manière que la société consacre d'énormes moyens à réunir les ressources pour se réfléchir et se transformer (pensons à la place de l'expertise par exemple), la reconnaissance des droits culturels individuels suppose que **la société fournisse à chacun de ses membres des supports et des ressources lui permettant d'avoir des chances effectives de se définir et de se créer.**

Or la mise à disposition de ces supports et ressources est désormais **le lieu des inégalités les plus grandes.**

Robert Castel a ainsi opposé les « individus par excès » et les « individus par défaut », tous deux caractérisés par leur désaffiliation sociale : une première forme de désaffiliation par le bas, de nature involontaire et une deuxième forme de désaffiliation par le haut, de nature volontaire.

Les « *individus par défaut* » sont ces personnes à qui « manquent les ressources nécessaires pour assumer positivement leur liberté d'individus ». Il leur manque les ressources ou les supports « pour pouvoir se réaliser effectivement comme les individus qu'ils voudraient être ». Ce n'est donc pas « l'absence de désir ou de volonté d'être des individus à part entière » qui les caractérise. Les « *individus par excès* », quant à eux, « ont en eux-mêmes, ou croient avoir en eux-mêmes, les supports nécessaires pour assurer leur indépendance sociale ».

Notons dans ce contexte qu'une vulgate sociale se répand de plus en plus, inspirée par la condition des individus par excès : les individus « par défaut » sont souvent considérés comme « en défaut », comme responsables de leur sort ; cette fiction relative au « monde d'en bas » (considéré indûment comme coupable de manque de désir et de volonté) est en effet nécessaire à la désaffiliation « par le haut », qui doit (se) convaincre de ne devoir sa réussite qu'à sa propre industrie, notamment pour pouvoir s'exempter autant que possible des contributions et redistributions auxquelles elle souhaite échapper.



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

Les **supports et ressources** qui seraient nécessaires à chacun pour exercer effectivement ses droits de création sont au nombre de **trois**.

1. En premier lieu, il convient de considérer l'action de l'acteur collectif par excellence : l'Etat, qui, par des mécanismes de redistribution, assure une **protection sociale**, une sécurité d'existence en dehors de laquelle la visée de création est impossible (Luc Boltanski a bien montré qu'un monde qui a pour valeur de référence la participation à une activité collective de création comprend comme épreuve principale les moments de transitions entre différents « projets de vie », transitions, « passages à vide » toujours difficiles à vivre et difficiles à supporter en tout cas sans un minimum de « filet de sécurité »).
2. En second lieu, il faut évoquer la **centralité du monde du travail**, qui permet notamment la protection sociale, mais qui constitue aussi le lien, précisément créateur, de l'individu à la collectivité. Danièle Linhart montre avec force que le travail, même le plus répétitif, comporte une face altruiste et créative, qui incarne la contribution de chacun à la production de la société : la « fierté de bien faire » est un élément de cette conscience de contribuer utilement à la production d'un univers commun de sens et de valeurs.
3. Enfin, les **relations sociales** constituent le terreau indispensable à la création de soi : Erving Goffman a montré qu'un simple échange de conversation sur un trottoir possède un contenu « en structure profonde », à savoir l'affirmation réciproque que les protagonistes se considèrent comme des interactants légitimes à part entière. Nous évoquons ici pour mémoire la conscience fière ouvrière, produite par la communauté acceptée d'un destin de classe, qui impliquait un couplage fort entre la proximité spatiale et la proximité sociale : il s'agit bien là d'une production de légitimité sociale particulièrement aboutie.

Or les sociétés contemporaines se caractérisent par une **désagrégation voire une délégitimation** de ces trois niveaux de supports : la protection sociale est devenue conditionnée (alors qu'elle était incondionnelle) ; le travail se fait rare et la montée en puissance des fonctionnements de stigmatisation atteste que les relations sociales, devenues électives, tendent à rejeter certains groupes de la « normalité ».

C'est cette triple évolution (perte de protection et de sécurité d'existence, privation structurelle de travail et tendance au rejet hors de la sphère des interactions sociales ordinaires) qui caractérise, à des degrés divers, les situations de désaffiliation sociale.

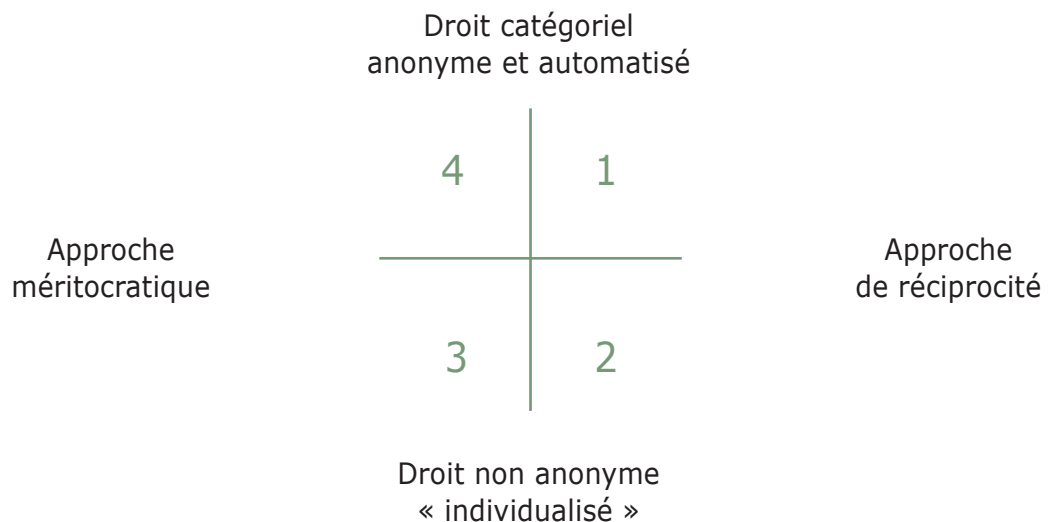
On observe des **réactions politiques diverses** à cette nouvelle donne sociétale, qui est bien elle aussi le résultat de choix politiques (qui se cachent souvent, évidemment, pour échapper au travail de justification, derrière une « inéluctable nature des choses »). Prendre la mesure de cette diversité est essentiel pour comprendre quel rôle peut jouer l'acteur associatif en matière de désaffiliation.

Une structure croisée permet sans doute de cartographier cette **diversité de politiques**. Nous opposons ainsi, sur l'axe vertical, des politiques qui se mènent en référence à un droit incondionnel et anonyme (elles considèrent un certain nombre de personnes comme des « ayant droit » au vu de leur situation, dans une logique d'automaticité d'octroi) et des poli-

## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

tiques dites « non anonymes », qui font dépendre les droits à la protection d'un certain nombre de caractéristiques personnalisées, analysées individuellement.

Sur l'axe horizontal, nous opposons des approches « méritocratiques » (qui vérifient chez l'individu et chez lui seul l'existence d'un mérite, sous quelque forme que ce soit (projet personnel, recherche active d'emploi, etc.), mérite auquel est attachée l'aide octroyée) à des approches de « réciprocité », qui considèrent que la responsabilité collective est aussi engagée dans les situations de désaffiliation.



Nous clivons ainsi trois types de politiques en matière de lutte contre la désaffiliation sociale (une structure croisée comporte le plus souvent une position impossible parce qu'antinomique ; en l'occurrence, il s'agit de la **position 4**).

Les politiques dites de « l'Etat Providence » assurent (il faut en réalité parler au passé) une protection inconditionnelle et anonyme, grâce à une réciprocité incarnée par la redistribution collective et différée : ceux qui n'ont plus d'emploi ou sont sortis du monde du travail bénéficient d'un revenu de remplacement (**position 1**). Les mesures de « discrimination positive » constituent une variante de ce type lorsqu'il commence à se désagréger : elles sont menées en référence à des groupes supposés plus exposés, au risque de les constituer en « catégories à part », y compris au niveau des relations sociales.

Nous voyons émerger de plus en plus un autre type de politique en matière de lutte contre la désaffiliation : celle qui la conditionne à des caractéristiques méritocratiques individuelles, souvent par rapport à la recherche d'emploi (**position 3**). Les individus sont soutenus à condition de se conformer à un certain nombre d'épreuves le plus souvent de nature morale déguisée.

Faute d'obtenir un tel brevet de conformité, les individus sont rejetés de la sphère de la protection collective et sont facilement stigmatisés. Ils peuvent alors être pris en charge par des logiques humanitaires, philanthropiques ou caritatives.

Le schéma montre qu'une autre politique est possible : celle qui s'adapte à l'individu, dans une logique de réciprocité (**position 2**).



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

Nous verrons que c'est là le rôle spécifique que pourrait jouer l'acteur associatif, capable à la fois d'une grande souplesse par rapport à la prise en compte individuelle et d'une capacité à construire à partir de lui les conditions d'une réelle réciprocité, où s'entremêlent d'une façon nouvelle la protection, l'accès au travail et la participation à des interactions sociales ordinaires, condition principielle de la légitimité sociale (travail de déstigmatisation).

C'est d'ailleurs dans cette direction que la réflexion de Robert Castel s'est engagée :

« L'idéal du *modus operandi* de cet Etat social serait, **au lieu de traiter de manière uniforme des catégories homogènes de la population, de descendre en quelque sorte au niveau des individus eux-mêmes** et d'intervenir sur eux pour renforcer leurs capacités afin de les rendre capables d'affronter les défis actuels pour demeurer ou redevenir positivement des individus dans un contexte économique et social de plus en plus mobile et concurrentiel .»<sup>6</sup>

6. Robert Castel, *La montée des incertitudes*, op. cit., p. 449, souligné par nous.





Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

## CHAPITRE 4 POURQUOI L'ACTEUR ASSOCIATIF EST-IL EN L'OCCURRENCE BIEN PLACÉ POUR DÉPLOYER UNE TELLE POLITIQUE ?

### QUEL RÔLE POUR L'ACTEUR ASSOCIATIF DANS LA SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION ?

On commettrait une grave erreur de perspective si on considérait l'acteur associatif (dont le Miroir Vagabond constitue une expression) comme un acteur de « compensation », travaillant à côté de l'économie et en marge de l'activité sociétale. Reconnaissons néanmoins que pour certains, l'acteur associatif n'en est tout simplement pas un : pour eux, la société se produit au travers de l'activité de deux grands acteurs, l'économie marchande et les pouvoirs publics (le second étant de plus en plus intégré au premier d'ailleurs) ; le « secteur » associatif est alors vu à la périphérie de la société, oeuvrant, en tant que luxe permis par la croissance, pour les laissés pour compte.

Il faut s'opposer à cette vision tronquée en faisant remarquer que de nouvelles demandes sociales apparaissent dans la société immatérielle (ou société de la connaissance ou de l'information), non seulement au niveau de sa production économique mais aussi de sa production en tant que société agissant sur elle-même.

Ces nouvelles demandes, propres aux sociétés modernes, concernent un niveau très élevé de capital culturel.

Nous entendons par là trois types de ressources :

1. le développement des connaissances (la qualité des systèmes éducatifs et le développement de la recherche sont vus désormais comme des facteurs-clés) ;
2. des capacités de création (l'invention est une valeur centrale) ;
3. des « ressources subjectives », comme l'omniprésence de la « confiance » (des investisseurs ; des citoyens dans la classe politique ; des citoyens entre eux, dans une thématique comme le « sentiment de sécurité » ou celle de la « cohésion sociale » par exemple).

Ces ressources ne constituent pas des matières premières inertes : elles doivent être elles-mêmes produites.

Nous posons qu'elles constituent **les conditions de toute production** aujourd'hui.

C'était déjà la position d'un Félix Guattari au milieu des années 80 ; en tant qu'analyste de nos sociétés (il est l'inventeur du concept de « Capitalisme Mondial Intégré ») et qu'observateur d'une multitude d'initiatives micro-politiques innovantes (radios libres, alternatives à la psychiatrie, institutions éducatives, pratiques artistiques, etc.) il affirmait :



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

« Nous autres enseignants, psy mais aussi travailleurs sociaux, nous sommes des producteurs de subjectivité et à ce titre nous sommes **les ouvriers d'une industrie de pointe qui fournit la matière première subjective nécessaire à toutes les autres industries et activités sociales.**».

Il précise :

« Les théoriciens, les techniciens, les formateurs, les usagers, les agents de l'État, sont autant de composants des agencements de production de subjectivité. Et **s'il est vrai que la production de subjectivité est devenue la grande affaire de notre temps, alors ce sont ceux-là qui dans la société occupent la place privilégiée de décideurs potentiels de nombre de choix de société**». Il ajoute: «... place qui était occupée hier par les classes ouvrières industrielles et avant-hier par les bourgeoisies urbaines et le clergé séculier.».

A sa suite, nous devons reconnaître à l'acteur associatif **un rôle clé dans la production des conditions de toute production.**

Ce rôle-clé tient **autant à ce qui est produit qu'à la manière dont cette production est effectuée.**

Parmi les **composantes** du capital culturel, il est clair que l'acteur associatif, notamment l'acteur social et culturel, en produit massivement deux : la **capacité d'invention** (dont l'activité artistique est intrinsèquement porteuse) et les **ressources subjectives**, comme la confiance dans le fait que le « jeu social » vaut la peine d'être investi, la capacité d'engagement, le sentiment d'appartenance à un tout qui dépasse les catégories et les identités.

La **manière** particulière de produire ces conditions de toute production est intrinsèque à leur production même. Ces composantes ne peuvent en effet être produites que dans la **liberté** et la **diversité**.

La liberté est nécessaire dans le processus de production parce que les ressources subjectives ne se décrètent pas (la confiance se donne librement, elle ne se commande pas), la création ne se programme pas, l'enseignement et la recherche ne se formatent pas, en quelque sorte par **définition**.

De même, il est facile de comprendre que la diversité est la condition même de l'invention : Luc Boltanski nous rappelle ainsi que les « projets » créatifs naissent de connexion inattendues, rares et fécondes. Par ailleurs, la reconnaissance de la diversité sociale et culturelle est la condition sine qua non d'une cohésion acceptée parce que fondée sur les droits culturels les plus répandus.

## LE RÔLE EN ACTES

Comment une association comme le Miroir Vagabond se situe-t-elle par rapport au rôle de production des conditions de toute production ?



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

Deux options majeures la caractérisent.

L'association entend d'abord offrir des occasions d'action culturelle (d'expériences de création) à **toute** la population présente sur son territoire, dans toute la gamme de sa diversité (et donc pas seulement à ceux que Pierre Bourdieu appelle les « héritiers » ni à ceux que les politiques de discrimination positive appellent les exclus).

L'association comprend ensuite l'action culturelle comme une action sociale (et inversement), soit une action tendant à ouvrir de nouveaux espaces de libertés dans un environnement donné.

Cette hybridation du social et du culturel se situe bien au coeur de la lutte sociale pour plus d'égalité en matière de droits culturels, et ce, jusqu'au niveau des individus dans leur singularité.

Un des fondateurs expose bien cette conception qui a été à l'origine même du nom de l'association, « Miroir Vagabond » :

*« Quand la peinture est finie on leur renvoie une image d'eux-mêmes qui est tout à fait autre, qui n'est pas de l'ordre de la représentation réaliste, mais qui n'est pas non plus vide de sens. Donc à un moment donné, l'environnement se modifie momentanément ou de manière durable, avec une image d'eux-mêmes. Et comme ils ont une image d'eux-mêmes, ils vont pouvoir faire un choix [...]. Donc l'idée de départ c'est qu'il n'y a pas un contenu à apporter aux gens, qu'il faudrait être meilleur, qu'il faudrait faire ceci ou ça. Mais eux-mêmes vont dire comment ils vivent, et comment ils ont envie de le dire. Ils ne savent même pas qu'ils font ça. Mais une fois que c'est fait, il y a quelque chose qui se passe précisément, comme une sorte de reconnaissance de qui ils sont, « objectivement », je vais dire, avec ce qu'ils ont en potentiel, ce qui est bloqué, ce qui est à eux, pas à eux. Et ce faisant, c'est comme s'ils pouvaient décider de choses qu'avant ils n'auraient pas faites. De déménager, par exemple. Ceci dit, bon, il ne suffit pas de faire une peinture, [...], il y a tout le reste du chemin. Et puis ce qui est drôle, c'est que c'est à la fois une prise de distance et une projection : j'ai choisi de vivre à tel endroit parce que j'en avais envie ; tout à coup, cette envie, je me rends compte que c'était parce que j'étais obligé ; et donc je peux vivre autre part, si j'en ai envie. Voilà, c'est un peu ce mécanisme-là qu'il y a dans la peinture. »*

On comprend aisément que cette visée de l'action a eu des répercussions sur la constitution de l'équipe appelée à la faire exister sur le territoire, comme l'expriment ces deux personnes interviewées :

*« On avait esquissé la chose en disant : défenseurs de la diversité sur le territoire, et donc a première chose à faire c'est d'appliquer ça à l'intérieur de la structure ».*

*« S'il y a un mot, si je devais mettre un mot sur le Miroir, je dirais « cohérence ». C'est ce que je retiens. C'est chaque fois ça qui me fait titiller dans tout ce que je vois à l'extérieur : ce n'est pas cohérent, ça n'a pas de sens. Le sens, c'est revenir au sens des choses. Ce qui, dans un premier temps est développé avec un public avec lequel on travaille, est*



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

*développé de la même manière au même moment dans l'équipe. Et ça me semble essentiel. Sinon, mais quel sens ? Vous imaginez si on avait cette ouverture-là par rapport au public extérieur, mais qu'à l'intérieur on soit tous des petits soldats hyper-disciplinés, hyper-performants, hyper... Mais ça, on ne peut pas après renvoyer ça vers un public, c'est complètement incohérent, ça sonnerait faux. [...] »*

Nous appelons cet effort de cohérence entre l'action pour la population et le fonctionnement interne de la structure **un effort d'homologie au moins relative**.

C'est cet effort qui porte la politique de lutte contre la désaffiliation sociale et la rend aussi nécessaire que prometteuse : elle constitue de fait un facteur de réciprocité.

## UNE POLITIQUE DE RÉCIPROCITÉ

On perçoit aisément ce qu'**un tel engagement pour la création et l'égalité peut apporter à des personnes dont l'emploi s'est éloigné** pour de multiples raisons : elle fournit individuellement de nouveaux supports (une sécurité d'existence, un travail effectué avec une dimension altruiste, une occasion de relations sociales productrices de légitimité).

Le témoignage de cette personne réfugiée nous l'indique avec la plus grande clarté.

*« Je suis arrivée au Miroir Vagabond après un parcours de CPAS : expliquer chaque fois ce que j'ai fait dans ma vie, que je suis analphabète, même si j'ai fait mes études là-bas et que je suis ingénieur. Donc il y a eu pas mal de choses qui se sont passées dans mon parcours d'intégration si on peut dire comme ça. Et donc on se retrouve ici [au Miroir Vagabond] parmi des gens qui te disent : « est-ce que tu veux travailler ? ». C'est simple comme ça, franchement. Sans aucune question là-dessus : qui tu es ? d'où viens-tu ? est-ce que tu es capable ou pas ? est-ce que tu as fait des études ? est-ce que tu sais écrire, lire ? Voilà, ce projet est là, essayez d'en faire quelque chose. Et alors on a démarré un tout petit peu.*

*Et à un certain moment, Christine a appelé en disant « maintenant il faudra créer vraiment ce service-là ; apparemment vous allez rester, est-ce que ça t'intéresse de passer à temps plein et de prendre la coordination ? ». On n'était que deux à ce moment-là. C'est moi qui étais surprise qu'elle me pose cette question-là. Coordination, je n'ai jamais fait dans ma vie, je ne sais même pas si je suis capable de le faire. Et elle m'a dit une phrase qui va me rester vraiment gravée dans ma tête, elle m'a dit : « mais pourquoi est-ce que tu ne serais pas capable ? ». Et c'est parti de là en fait. Et elle m'a pêchée comme ça pour la vie je crois. Et c'est la première fois que je suis rentrée chez moi, j'étais vraiment bouleversée avec ça. A mon homme, je lui ai expliqué, je lui ai dit : « Écoute, il y a une personne qui me fait confiance et qui ne m'a même pas posé une question sur quoi que ce soit. Si tu es capable tu vas réussir, si tu n'es pas capable et bien on verra après, on va rectifier ». Et ça, c'est resté vraiment gravé.*

*C'est tout le temps comme ça au Miroir, il n'y a pas ce jugement-là.... On n'a pas senti ici ce qu'on a vécu toute notre vie d'intégration. Petit à petit on s'est connu. Petit à petit,*



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

*ils ont découvert que j'ai fait des études. Mais ce n'était pas du tout important, c'était vraiment humain. C'était comme des êtres humains qui se parlent entre eux, comme si on était voisin de Bosnie et qu'elle me fait confiance. Et bien c'est ça, c'est ce fait-là, et c'est cette philosophie-là de travail qui nous a motivés, qui nous a permis aussi d'aller plus loin possible pour développer ce projet-là, d'être fiers de ça. »*

Mais il convient aussi de pointer **l'apport de cette socio-diversité à la structure elle-même**, apport qui dépasse la question de la cohérence évoquée ci-dessus, qui est déjà primordiale.

On sait en effet que pour les institutions innovantes, la nécessité de rester « authentique » et « inventif » est cruciale.

Or de lourdes tendances peuvent rendre difficile cette volonté d'une institution de rester fidèle à ce qui la fonde.

Nous en évoquerons brièvement cinq qui concernent les institutions sociales et culturelles.

1. L'évolution des rapports entre Etat et associations vers des rapports de **contractualisation**, positive en soi, peut être porteuse de redoutables effets pervers : réguler ces rapports par la définition ex ante de « contrats-programmes » peut en effet conduire à reproduire le déjà connu et se fermer à l'invention.
2. L'évolution du champ culturel vers la **production de biens et de services** (certains limitent la culture à un appendice de l'activité économique et touristique) n'est pas propice à prendre en compte toute la diversité d'une population.
3. Parallèlement, la tendance au **confinement** du champ artistique (beaucoup de ses disciplines se sont lancées dans un développement auto-centré qui n'est plus compris que par des spécialistes) conduit à privilégier une frange favorisée du public au détriment de sa diversité (on s'adresse aux convaincus).
4. La **territorialisation** de l'action culturelle, si elle est la condition d'une action sociale, peut aussi être porteuse d'un épuisement de l'action par affaiblissement des différentiels qui sont mis en présence (puisque l'invention dépend des connexions inédites, rares et fécondes).
5. Enfin, le renforcement des inégalités produit une **méconnaissance de la diversité sociale** qui peut conduire des travailleurs sociaux à exiger des seuils d'entrée excessifs ou inappropriés, ce qui, à terme, exclut de l'action sociale ceux qui en ont le plus besoin.

On voit bien dans ce cas les apports multiples potentiels que peuvent constituer pour l'institution des personnes que d'aucuns jugeraient **déplacées**<sup>7</sup> : connaissance de la diversité du

7. T. Gaudin, dans son analyse phénoménologique de l'innovation, rappelle qu'elle est toujours le fait, précisément, de personnes *déplacées*.





## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

monde social, occasion de connexions inédites, capacité de frayer un chemin hors des sentiers battus, toutes compétences indispensables au travail social et culturel<sup>8</sup>.

Un travailleur l'illustre :

*« Par rapport aux gens de l'extérieur, je pense que la confiance est venue sur la durée. Parce que moi je me souviens d'avoir appris en formation, comment avaient été pris les premiers contacts avec les habitants de la Cité Rouge ici au-dessus. C'était vraiment des choses très petites. C'était l'animateur-comédien qui se déguisait en facteur et qui allait mettre des papiers colorés dans les boîtes aux lettres, en parlant aux gens quand il en avait l'occasion. C'était une espèce d'animation. Mais on ne forçait les gens à rien. Et puis petit à petit, ils ont su que le Miroir existait. Alors on a fait une animation pour les enfants pendant les vacances, trois jours, en amenant le camion du Miroir sur place. Les gens ne devaient pas se déplacer, c'était dans leur cour. Et puis après on a fait une animation un peu plus longue, et puis maintenant les enfants descendent [jusqu'au Miroir Vagabond, situé en contrebas]. Et puis on mélange les enfants des deux cités, qui sont des cités non mélangeables au départ. Puisque c'est les racailles et les militaires, donc. Je caricature vraiment mais quelque part c'est comme ça. Puisque c'est une cité sociale où les gens sont chassés de la région de Marche parce qu'ils ne font pas bien dans le paysage, et puis les militaires qui sont quand même un peu plus rigides. »*

## UNE TENTATIVE DE TRADUCTION DES INTÉRÊTS RESPECTIFS

Ces descriptions et témoignages permettent, nous l'espérons, de comprendre comment l'acteur associatif est particulièrement bien placé pour mener une politique sociale de lutte contre la désaffiliation qui allie la prise en compte individuelle et la réciprocité : il est bien placé parce que sa participation à cette politique lui permet de rencontrer potentiellement les intérêts des personnes concernées et ses propres intérêts. Pour reprendre cette expression de Michel Callon, chaque type de protagonistes constitue une partie de la solution au problème de l'autre et réciproquement.

Un travailleur l'exprime dans ses mots :

*« Quand on prend un peu de recul, qu'on se dit « ça valait le coup ». Purée, celui-là [une personne engagée correspondant à l'objet de la recherche] « qu'est-ce qu'il nous a fait suer, mais ça valait le coup ».*

**Pour le groupe ou pour la personne ?**

8. Nous laissons de côté pour l'instant la question de la possible montée en généralité d'une telle réciprocité : se retrouve-t-elle ou est-elle possible dans d'autres institutions ? Nous verrons ultérieurement que les spécificités que le courant institutionnaliste a toujours trouvées dans le fait associatif (importance de la rencontre, du refus de l'inéluctable, capacité d'invention de nouveaux possibles, critique sociale, souci d'appartenance, effort d'homologie relative) conduisent à répondre oui **à condition que l'institution ne s'éloigne pas de son centre de gravité, de sa « forme », des principes de sa cohérence et de sa fidélité à ses engagements fondateurs.**





## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

**« Ça valait le coup pour l'institution, pour la personne en elle-même et pour nous-mêmes. Qu'est-ce que je me suis enrichie, j'ai pris beaucoup beaucoup beaucoup. On ne sort pas indemne d'ici, vraiment. »**

Nul autre que Gilles Deleuze n'a mieux mis en lumière les caractéristiques des sociétés modernes. Ainsi, pour lui, la philosophie moderne (peut-être la quintessence de l'effort de connaissance dans nos sociétés où elle joue un rôle si central, nous l'avons dit) est telle parce qu'elle n'est plus mobilisée par la question d'une vérité « déjà là », qu'il conviendrait de « découvrir », mais par la question d'une vérité qu'il faudrait inventer :

« J'appelle philosophie moderne une philosophie pour qui la vérité doit être créée, constituée, pas découverte, créée ! La création d'un « quelque chose de vrai »...et la création de vrai, c'est quoi ? C'est la création d'un « quelque chose de nouveau », c'est strictement identique. »

Pour Deleuze, la création de concepts pouvait notamment s'opérer dans la confrontation à ce que produit l'activité artistique, à savoir des « percepts » et des « affects » ; symétriquement, cette création trouve son sens et sa valeur dans la production de possibilités de devenir exprimés en percepts et en affects.

Le percept est ce qui nous permet de devenir aptes à percevoir plus de choses, c'est-à-dire d'autres choses et de percevoir autrement, par exemple de nous permettre de grouper des éléments de l'expérience dans des séries nouvelles, dans une ordination nouvelle. L'affect (qu'il s'agisse d'expérience amoureuse, de rencontre, d'émotion artistique) est le passage d'après lequel augmente ou diminue la puissance d'exister de l'individu.

On voit toute l'importance de ces références pour une conception « constructiviste » de la société et de l'individu.

Aussi élémentaire que soit notre évocation de celles-ci, on peut comprendre que dans le meilleur des cas l'activité sociale et culturelle produit des percepts et des affects qui augmentent la puissance d'exister des individus et qui les rendent capables de percevoir de plus en plus de choses ou des choses nouvelles : on peut se reporter à la description de l'utilisation de la peinture citée ci-dessus.

Et c'est là que se trouve l'intérêt réciproque de la lutte contre la désaffiliation sociale et de l'activité sociale et culturelle : pour des individus en voie de désaffiliation, de nouveaux percepts et affects sont une condition sine qua non pour infléchir une trajectoire fatale ; pour l'institution culturelle et sociale, sa capacité à continuer à produire du nouveau dépend probablement en partie de sa capacité à continuer à être en relation avec des personnes *déplacées, porteuses d'autres perceptions et d'autres devenirs*.

Mais ce n'est pas en eux-mêmes qu'affects et percepts sont porteurs de devenirs. Gilles Deleuze distinguait les affects et percepts lourds de ceux qui sont légers ; les premiers diminuent les potentialités et pétrifient ; les deuxièmes nous rapprochent de notre « centre de gravité » et de ce fait nous rendent « agiles ».

Il s'agit donc maintenant de voir à quelles conditions cette réciprocité peut avoir des chances de se produire dans des proportions raisonnables.

Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

## CHAPITRE 5 COMMENT CETTE POLITIQUE EST-ELLE RENDUE POSSIBLE AU QUOTIDIEN ?

Nous avons vu jusqu'ici que le chômage devenu structurel, dans une société où la création est devenue la valeur centrale, y compris pour l'individu, dans une économie elle-même transformée (économie de l'immatériel) posait une nouvelle question sociale : celle de la désaffiliation, produite par la désagrégation des ressources et supports qui permettraient à chacun d'exercer réellement leurs droits culturels (le droit de se créer).

Une nouvelle politique de lutte contre la désaffiliation est dès lors requise, qui peut se caractériser par le croisement d'une logique de réciprocité et une attention portée au niveau de l'individu lui-même.

L'acteur associatif semble bien placé pour être un des protagonistes d'une telle politique, notamment à cause du rôle qu'il est amené à jouer (comme producteur des conditions de toute production), de la manière dont il est en mesure de le jouer (en mobilisant les paramètres essentiels de liberté et de diversité), de l'exigence qu'il s'impose en la matière (celle d'une homologie relative entre des actions et son fonctionnement interne).

Pour que ce rôle puisse être tenu de façon à tout le moins honorable, nous avons aussi vu que des conditions de pertinence étaient nécessaires : trouver une forme de réciprocité entre les attentes de l'association et les besoins du public dont l'emploi s'est éloigné ; ancrer cette réciprocité dans son centre de gravité (au coeur des visées que l'association s'est données) ; proposer une réponse adaptée à la diversité des situations concernées (qui permette à chacun d'augmenter sa capacité de perception et sa puissance d'exister).

Il est temps d'aborder la question centrale des **conditions de faisabilité** d'une telle pratique de lutte contre la désaffiliation sociale.

### CONDITION N° 1 : SE DÉFINIR UNE VISÉE ADAPTÉE, MESURER LES OBSTACLES

Il convient en effet de ne pas sous-estimer les difficultés réelles de l'entreprise.

La désagrégation structurelle des supports évoquée en chp. 3 (perte de sécurité d'existence, manque d'accès au travail, privation d'interactions sociales « confirmatives ») touche et affecte en effet les individus de manière extrêmement variable.

Il s'ensuit que des actions de lutte contre ces effets qui seraient trop uniformes peuvent manquer très souvent leur cible : on peut remettre trop vite à l'emploi des personnes qui n'ont pas pu régler les effets multiples d'une stigmatisation, les vouant ainsi à un échec quasi certain, voire leur faisant perdre des protections dont elles pouvaient bénéficier ; on peut se concentrer excessivement sur la seule question de l'emploi, en demandant aux personnes de s'activer dans la recherche d'un emploi...inexistant ; on peut proposer un accès à l'emploi qui sera trop court, non suivi d'une stabilisation, ce qui pourra créer une déception très cruelle.



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

D'où la nécessité première de se fixer en matière de lutte contre la désaffiliation sociale une visée appropriée à la diversité des situations.

Celle que les protagonistes du Miroir Vagabond se sont définie semble appropriée : **Contribuer à offrir à un maximum de personnes une situation aussi stabilisée que possible.** Cette formulation comprend d'importantes nuances ; il s'agit de « contribuer » : le terme implique une prise de responsabilité mais n'implique pas nécessairement le fait d'assurer soi-même ou seul la solution.

Un « maximum » de personnes indique à la fois un volontarisme et une limite (des équilibres complexes sont à garantir). Le terme « situation » indique bien la diversité des solutions visées, elles-mêmes évolutives dans le temps ; cette diversité mobilise toujours, d'une manière ou d'une autre, la trilogie « protection/travail/interaction sociale ». L'expression « Aussi stabilisée que possible » se veut réaliste : les effets des violences « de structure » vécue par trop de nos concitoyens ne disparaissent pas facilement et leurs mécanismes ne sont évidemment pas faciles à enrayer.

On peut en effet supposer que quatre difficultés seront inévitablement rencontrées dans un tel projet politique.

- Dans chaque personne frappée par un risque de désaffiliation sociale, la **tension entre le « potentiel » et les « failles »** (les rigidités et lourdeurs évoquées par Deleuze) est souvent très vive, ce qui, dans une relation professionnelle, peut s'avérer difficile à négocier. Il faut en effet voir un potentiel souvent caché, voire même dénié par la personne elle-même, et vivre avec les failles importantes que les accidents de la vie ont pu produire.

Ces deux témoignages en attestent :

*« Le message, c'est de partir du principe que chaque personne a des compétences à creuser, et donc à valoriser dans une entreprise, ou ici au sein du Miroir Vagabond, et c'est vrai que pratiquement chaque fois, ça a eu des répercussions positives sur la personne, sur le Miroir Vagabond aussi. Ce ne sont pas des emplois pour trouver une place, c'est des gens qui sont utiles vraiment au sein de l'asbl, et qui apportent quelque chose, qui apportent une plus-value clairement. »*

*« On a une drôle de position parfois où tant qu'on est responsable d'une animation, on a le devoir d'accepter les personnes telles qu'elles sont, avec leurs difficultés, on est là pour ça d'ailleurs. Maintenant se retrouver avec ce même type de personnes - ce n'est pas très sympa ce que je dis -, comme collègue, c'est moins évident. Parce que dire on accueille telle personne et on va l'encadrer un peu, on va l'aider, que ce soit pour la technique, que ce soit pour l'entretien des bâtiments, que ce soit pour faire du travail administratif. Des fois, ça nous donne le double, voire le triple de travail, parce qu'il faut encadrer cette personne, il faut la suivre. Ce qu'on n'a pas toujours le temps de faire. »*



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

- **La question du Temps** est évidemment primordiale : pendant combien de temps estime-t-on réaliste de « compenser » tel ou tel problème, d'essayer telle ou telle configuration pour qu'un potentiel se révèle ? Elle peut poser évidemment des questions difficiles d'évaluation (Est-on approprié ? Ne nuit-on pas ? A-t-on suffisamment essayé, investi ?...). Les responsables interrogés se réfèrent spontanément à une durée moyenne de deux ou trois ans pour réussir le pari de la lutte contre la désaffiliation pris pour et avec une personne donnée.
- **L'individualisation** de l'action, si elle s'impose comme une sorte d'évidence au niveau des orientations, n'est pas simple à mettre en oeuvre dans un collectif de travail qui doit se donner une organisation, des règles, des repères.
- Enfin, **la tension entre la réalisation des missions** externes (donc des processus à respecter, ou des résultats espérés à atteindre) et **l'engagement dans la lutte contre la désaffiliation** par l'accueil, à l'interne, de personnes en difficulté d'existence peut être vive, puisqu'elles mobilisent les mêmes ressources, qui sont d'office en nombre limité. On peut même être tenté de penser que ce qui se fait au niveau d'un pôle se fait au détriment de l'autre, alors que ce n'est pas le cas : on a vu que des personnes déplacées pouvaient jouer un rôle de renouvellement absolument nécessaire pour une institution sociale et culturelle.

Pour éviter l'angélisme (et la déception qu'il entraîne toujours), une association qui voudrait lutter pratiquement contre la désaffiliation sociale et s'y engager en son sein doit non seulement prendre pleinement la mesure des obstacles qu'elle va rencontrer, mais aussi inventer des modes d'organisation et de management qui permettent de les prendre effectivement en compte. Ces modes sont à considérer comme **des supports producteurs de ressources individuelles et collectives**, faisant pièce, ou tentant de le faire, à la tendance à leur désagrégation que nous n'avons pu que constater supra.

Nous allons passer en revue ceux qui nous sont apparus dans les pratiques de l'association observée.

### CONDITION N° 2 : OFFRIR AUX INDIVIDUS UNE DIVERSITÉ DE MODES D'APPROCHE DE L'ASSOCIATION ET DE PARCOURS EN SON SEIN

Nous avons vu que les effets des situations de désaffiliation étaient extrêmement variables selon les individus, rendant toute solution « standard » relativement problématique.

La diversité des actions du Miroir vagabond permet des modalités de mise en relation de personnes désaffiliées extrêmement diversifiées : convention de bénévolat, contrat de travail, formation à la communication et à l'expression, animation-crédation par le théâtre, alphabétisation en français, engagement citoyen, participation à un projet local, etc. ; cette diversité de l'offre permet des modes d'approche et d'accroche aussi adaptés que possible aux demandes individuelles, mais aussi une grande diversité de parcours.

Cette diversité de « modes d'accrochage » permet également de donner la place qui convient au facteur temps : une personne rencontrée lors d'un événement ponctuel pourra devenir



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

bénévole régulier, une personne qui aura achevé une formation pourra se voir proposer un contrat, une personne qui a suivi un module d'alphabétisation pourra devenir porteur d'un nouveau projet à destination des demandeurs d'asiles, une personne abordée lors de rencontres organisées au sein d'un réseau dont est membre le *Miroir Vagabond* pourra devenir avec le temps le représentant du Miroir au sein de ce réseau, une personne entrée pour un remplacement temporaire pourra finalement y rester plusieurs années, etc. Le parcours au sein de l'association sera ainsi, pour certaines personnes, composé de plusieurs étapes (entrecoupées éventuellement de moments passés à l'extérieur de l'association). Voici comment une personne, aujourd'hui responsable des activités d'alphabétisation, décrit son approche de l'association et l'accroche par celle-ci :

*« Il y a un an que je travaille ici. Après mes études dans le domaine de la communication appliquée à Bruxelles, je me suis orientée vers l'alphabétisation dans mon mémoire de fin d'études, et j'ai réalisé un documentaire sur ce sujet-là. Ça m'a permis de rencontrer des gens en processus d'alpha, ça m'a très fort interpellé, et donc quand j'ai terminé mes études, je suis venue habiter dans la région. Et là je me suis dit, en attendant de trouver du boulot, je vais m'investir comme formatrice alpha bénévole, et donc je suis arrivée au Miroir comme ça. Il y a maintenant trois ans, trois ans et demi. Et donc pendant trois, quatre mois j'ai été formatrice bénévole à Marche, ça m'a permis de rencontrer la coordinatrice de ce secteur-là, et il y a un an elle m'a appelé pour la remplacer.*

*J'ai donné cours pendant trois, quatre mois comme bénévole et puis pendant deux ans, je n'ai plus du tout eu de contacts. [...] j'ai fait des petits boulots d'intérimaire à gauche à droite en attendant quelque chose, j'ai travaillé un an dans un centre d'expression et de créativité dans la région, et puis j'ai quitté parce que ça ne me convenait plus à ce moment-là, et donc après ça je suis partie en Angleterre. Et je suis revenue et on m'a appelée. »*

Une autre personne interviewée insiste quant à elle sur la démarche qu'elle a réalisée elle-même en vue de décrocher un emploi au sein de l'association, après une période d'approche assez longue (plus de cinq ans) en tant que bénévole et stagiaire :

*« Avant d'être engagé ici j'ai fait plusieurs stages de formation, en bureautique. Oui en fait la première fois que je suis entré au Miroir Vagabond, je crois que c'est en stage de bureautique. [...] et puis j'ai bifurqué vers le théâtre Alpha et d'autres choses, l'été pour le festival Bitume. J'ai fait un ou deux stages ici mais bon c'était il y a 5 ans. [...] Et puis après ça j'ai participé à la FAC donc la formation animation-création [organisée par le Miroir Vagabond]. Et après ça, j'ai fait une formation de comédien-créateur sur Mons [...]. Formation que je n'ai pas achevée parce que voilà, ça partait un petit peu de travers et il y avait quelques problèmes. [...] Donc voilà, c'est un peu comme ça que je suis arrivé au Miroir. Mais j'ai participé à 6-7-8 Alpha théâtre, 3-4 Bitume avant d'être engagé ici.*

*C'est moi qui ai écrit une lettre à la direction en disant : « Et bien voilà, ça fait quelques années que je tourne un peu autour du Miroir, donc vous me connaissez. Je pense que... ». Voilà, en présentant ça comme meilleur argument. Comme à la base, je ne suis ni éducateur ni animateur, ni rien donc, j'ai dit : « Vous me connaissez, c'est la meilleure chose que je puisse vous donner comme référence ». [...]. »*





## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

Ce faisant, le *Miroir Vagabond* inscrit la question professionnelle au sein de son véritable environnement : un environnement de sens, de contribution à la société, de sécurité d'existence et d'interactions sociales légitimantes.

Un bel exemple nous est donné par l'interview de la responsable du SETIS, qui est un service d'interprétariat social qui a été créé par le Miroir vagabond (et qui a maintenant rejoint une autre coupole wallonne, spécialisée dans l'interprétariat). Cette structure est intégralement composée de personnes qui ont approché le Miroir Vagabond en tant que demandeurs d'asile désirant apprendre le français. L'association les a dans un premier temps aidés et soutenus dans cette démarche mais les a également dans un deuxième temps, pour une partie d'entre eux en tout cas, intégrés en son sein pour développer un secteur à part entière de l'association. Ce secteur d'interprétariat dit social repose sur leurs compétences particulières à savoir au moins leur maîtrise de leur langue maternelle mais aussi dans une certaine mesure sur leur propre expérience de départ de leur pays et d'arrivée en Belgique, qui sont ainsi mises au service d'autres demandeurs d'asiles et réfugiés. L'association ainsi créée répond à un réel besoin exprimé doublement, par les demandeurs d'asiles et par les différents services auxquels ils ont recours (CPAS, société de logement social, services médicaux, avocat, etc.). Ce sont toujours ces services qui interpellent le SETIS et sollicitent son interprétariat.

Le contrat de travail n'est pas toujours le premier contrat proposé. A certains moments et avec certaines personnes, c'est une convention de bénévolat qui est signée. Il y a au final deux types de bénévolat : celui des bénévoles qui sont en demande d'un contrat (que l'association ne peut pas toujours offrir immédiatement) et celui des bénévoles qui ne demandent rien de plus que ce qu'ils ont. Une fois encore, tout dépend de la situation individuelle vécue. Même dans ce cas, ce contrat est un outil au service de la relation globale de l'association à la personne. Ainsi pour cette personne qui est dépendante à l'alcool : « *Quand on se dit que la personne reste dans une dynamique et que si elle ne reste pas en lien avec le milieu du travail ici, elle va repartir, elle va pas bien évoluer. Clairement, on a mis un contrat de bénévole pour ça. Parce qu'on c'est dit, s'il reste chez lui, il va reboire, il va faire ceci...* ». Si l'association est prête à prendre une telle décision vis-à-vis d'une personne, qui est prise dans une situation particulière (comme celle de la dépendance ou de l'assuétude), c'est toujours en contrepartie de l'examen de l'utilité de la personne au collectif (faute de quoi on verse dans ce que Goffman appelle la « stigmatisation positive », qui correspond à abaisser son seuil d'exigence envers une personne qu'on ne considère pas réellement comme une égale).

Parfois, le contrat de travail ne fait pas d'office partie de la solution : des changements de vie décidés par certains travailleurs peuvent constituer une réussite. Ainsi, le cas d'une personne nous est relaté par un des trois co-directeurs :

**« C'était une personne en article 60 [mise à l'emploi par le CPAS pour une durée déterminée auprès d'un employeur privé, jusqu'à ce que la personne retrouve ses droits au chômage], et ça a été la guerre pendant un an et demi, ça a été très très dur avec elle. Dans l'institution elle ne trouvait pas du tout ce qu'elle venait chercher. On a tenu bon. Je ne pense pas qu'elle est revenue vers l'emploi (on a perdu un petit peu sa trace après) mais elle a défini un projet de vie qui l'a fait revendre le petit chalet qu'elle avait ici, et se rapprocher de sa fille à Liège, avec laquelle elle avait un peu coupé les ponts. Donc**





## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

*c'est quand même quelque part une réussite, malgré tout, qui n'est pas, bon on ne parle pas d'insertion professionnelle dans ce cas là, mais elle avait plus de 50 déjà à ce moment là, je pense pas qu'elle aurait pu retourner à l'emploi. Mais dans sa vie ça a fait un changement important et elle s'est en quelque sorte reprise en main parce qu'elle avait un passif assez lourd et donc on vit ça comme une satisfaction. Et pourtant pendant un an et demi, ça a été très dur avec elle ».*

On comprendra qu'une telle manière d'organiser les entrées aura pour conséquence qu'une grande diversité de personnes se côtoieront au sein de l'association, et cela selon de nombreux critères différents : formation et qualification, expérience personnelle et professionnelle antérieure, centre d'intérêt (comme cela nous a été dit, cela va « du bio au tuning »), etc. Une telle diversité plaît particulièrement à certains travailleurs. Ainsi, l'un d'entre eux, s'exprime en comparant ses diverses expériences professionnelles :

*« Et c'est ça qui m'intriguait justement. C'est le fait que je ne me suis jamais entendu avec sept personnes qui faisaient toutes le même travail que moi, alors qu'ici je m'entends très bien avec une trentaine de personnes, et alors aucune ne fait le même travail que moi. ».*

### CONDITION N° 3 : FAIRE DE L'ADHÉSION AUX VALEURS DE L'ASSOCIATION LE POINT-CLÉ D'UN ÉVENTUEL ENGAGEMENT DANS L'EMPLOI

Cette diversité de situations-problèmes évoluant dans le temps et la coexistence tendue, au sein de personnes ayant subi des « accidents de la vie » entre les failles et le potentiel implique que les engagements ne pourront pas se faire sur le mode classique du profil de fonction et de la description des compétences.

C'est finalement sur deux éléments qu'une décision de parcours commun pourra être prise :

1. la conviction réciproque qu'un partage suffisant des valeurs promues en actes par l'association existe;
2. l'assurance suffisante d'une réciprocité potentielle perçue de part et d'autre (par exemple, dans le chef de la personne engagée, la croyance qu'elle pourra de fait apporter quelque chose à l'association).

Deux ressources viennent appuyer ces éléments :

1. l'effort important que l'association a consenti pour expliciter de **façon concrète** ces valeurs dans une charte conçue par l'administratrice déléguée sur base de sa connaissance de toute l'histoire de l'association (qu'elle a créée) et enrichie au quotidien par les travailleurs ;
2. l'existence de points d'accroche diversifiés, dont nous venons de parler, qui permettent aux personnes de découvrir ces engagements et leurs conséquences **à l'état pratique** et pendant un laps de temps suffisant.



Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

## CONDITION N° 4 : FAIRE DE L'ORGANISATION UNE ORGANISATION ÉVOLUTIVE PAR AJUSTEMENTS FRÉQUENTS

Nous avons employé à plusieurs reprises l'expression de « personnes déplacées » pour désigner des personnes qui ont dû subir divers accidents de la vie en conséquence de quoi l'emploi a pu s'éloigner d'elles, souvent de façon forte et durable.

A ce stade de notre travail, nous pensons avoir fourni assez d'éléments pour faire comprendre que ce terme de « personnes déplacées » recouvre quatre sens entremêlés : elles ne sont pas « dans un lieu, une situation, un emploi convenable » (c'est le sens donné par Littré) ; elles peuvent paraître même inconvenantes à un emploi ou à une interaction ; elles ont subi des obligations de déplacement (comme le suggère cette belle expression de Jacques Attali, elles sont des *nomades de misère*) ; enfin, elles possèdent un potentiel de création, comme le remarque T. Gaudin.

La question de l'adaptation de personnes ainsi entendues comme *déplacées* à des « places » entendues comme postes de travail définis dans un organigramme et par une description de fonctions n'est évidemment pas simple.

Le Miroir vagabond travaille cette question par un **jeu de déplacements** relativement important.

Une des personnes interviewées utilisera d'ailleurs l'image du tourbillon pour résumer l'association dans laquelle elle s'est engagée : « *c'est un tourbillon qui pour moi est un peu l'image du Miroir : les choses viennent de l'extérieur, de chaque personne qui veut élaborer un projet, qui est reprise par le groupe entier, et puis qui est ramené vers l'extérieur en le dirigeant vers le public cible* ».

**Cette organisation en tourbillon** recouvre en fait plusieurs ordres de fonctionnements.

Il y a d'abord **la possibilité pour un (nouveau) travailleur de procéder à des essais et changements** éventuels dans l'organisation existante :

*« [...] On a tous des atouts qu'on ignore, et on espère pouvoir en découvrir jusqu'au bout. [Avant,] c'était la cécité. Je dis que ça va dans les deux sens, parce que ça m'a permis à moi aussi de découvrir cela. Je veux dire que je pense que j'étais beaucoup plus rigoureuse il y a 10 ans que maintenant. »*

**Rigoureuse, c'est-à-dire ?**

*Je n'imaginai pas que des personnes puissent s'essayer comme ça et se découvrir des atouts et des qualités. J'aurais été beaucoup plus tranchante : « Toi tu as un diplôme de secrétaire, tu fais secrétaire. Toi tu es maçon, tu fais le maçon ». Et bien non. Et on a vu débarquer des personnes ici qui, a priori, ne semblaient pas avoir des atouts particuliers. Et de se dire « qu'est-ce qu'on va bien pouvoir faire avec eux? ». Et puis non, il y a des choses très très positives qui se sont développées. Et donc je suis archi-convaincue. »*



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

*Donc ce qui me permet moi aussi aujourd'hui d'être beaucoup plus élastique que je ne l'étais à l'époque. Et donc de m'adapter moi aussi.*

*Ce n'est pas habituel en fait d'être confronté à cette...*

*Je ne pense pas qu'on soit dans la société qui .... On est dans une société qui veut à tout prix nous mettre dans des tiroirs. Et ici c'est un peu le contraire : on mélange, on ouvre un tiroir, on peut sauter d'un tiroir à l'autre, on peut.*

*Mais est-ce que ça se passe toujours bien ça, parce que...*

*- Ce n'est pas toujours facile, non, bien sûr. Je ne dis pas qu'il n'y a jamais d'échec. J'ai envie de dire que ce que je retiens c'est que les échecs ne sont pas nécessairement définitifs. C'est extrêmement rare. J'ai peut-être vu une ou deux portes vraiment se fermer complètement, par rapport au Miroir. Ce qui ne veut pas dire que la personne n'a pas pu aller se développer ailleurs. Et que certainement ce qui s'est passé ici a porté ses fruits ailleurs. [...]*

Dans d'autres cas, on peut éventuellement envisager une **réorganisation partielle du collectif** (un organigramme peut ne pas durer plus d'un an au Miroir Vagabond) :

*« On a eu une réunion, hier, à propos d'une personne qui a de super-atouts, mais un dysfonctionnement quand même super important. Elle a un problème avec un cadre, une structure, donc avec une autorité, avec tout ce qui est administratif etc. Mais elle est dans l'asbl depuis longtemps et elle a des atouts, par exemple de mobilisation incroyable, et elle croit dans la logique du Miroir Vagabond, dans la Charte. [...] L'idée est de se dire : elle ne fonctionne pas dans cette équipe-là ; quels sont ses atouts ? comment peut-on les mettre en évidence et qu'est-ce qu'on peut mettre autour d'elle pour qu'elle évolue mieux ? On a réfléchi à cela et le résultat est qu'elle évolue en électron libre justement. Peut-être même en dehors de son équipe et en dehors du Miroir Vagabond, mais toujours sous l'asbl. Je me suis dit hier que dans une autre entreprise, elle aurait pu être virée ». Le cas évoqué ici est celui d'une personne diplômée, ce qui fait dire que le besoin d'ajustements réciproques touche aussi des personnes hautement qualifiées. »*

Mais ces changements ne sont pas unilatéraux : chez les travailleurs également, une « ouverture des perceptions », pour reprendre ce terme de Deleuze, est attendue, qui peut permettre un « allègement » de l'existant :

*« Je crois que ça c'est difficile à faire comprendre aussi, qu'à un moment donné, pour trouver de l'emploi, il faut faire du théâtre. Et que ce sera beaucoup plus facile après. Ou tout d'un coup, on fait une peinture et tout ce qu'on a envie [se formule]. Il n'y a aucun rapport apparent, entre peindre « n'importe quoi » entre guillemets et, tout à coup, après avoir fait ça, les idées sont plus claires, on les formule beaucoup mieux. Mais on apprend quand même la grammaire en alpha, faut pas croire non plus. La peinture toute seule ne peut rien, mais une formation toute seule ne peut rien non plus. Si les gens n'ont pas de retour d'image, de la formation qu'ils ont eue, ils n'ont rien fait dans leur vie, ils n'ont qu'une formation, et on ne fait rien si on ne change pas d'image. Et donc si à côté d'une formation on ne change pas d'image, alors la formation n'est pas maximale.*



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

*« Mais alors dans toutes les formations, il y a des interventions, pour aider la communication, par le théâtre etc., ou pour aider un peu l'expression, se sentir mieux. Et il y en a d'autres où c'est peindre et tout d'un coup il y a quelque chose qui se passe, ou en théâtre, il y a quelque chose qui se passe, et ça rebondit dans la vie dynamique du groupe, et forcément sur les personnes. Le principe du Miroir aussi, c'est que ce n'est pas un travail sur le développement de la personne, donc. »*

Ces fonctionnements (ce « tourbillon ») sont en outre médiatisés par deux contraintes (faute de quoi ils seraient ingérables parce que sans limites et sans arbitrage possible).

Le souci de **remplir effectivement les missions de l'association** est le premier « tiers arbitre » (pour reprendre cette expression de la théorie des transactions).

*« Moi je trouve que c'est important d'utiliser le terme « résultats », ne fût-ce que pour la personne, pour des questions de valorisation, elle atteint aussi des objectifs, avec des résultats. C'est ça je crois que nous essayons de revendiquer, c'est que toute personne est utile, donc répond à des résultats, peut les atteindre. ». L'idée est ainsi précisée : « Il n'y a pas d'exigences a priori. Il n'y a pas d'échelle des résultats, pas de grille commune. Les résultats dépendent de la personne en elle-même ».*

Ainsi, un travailleur que nous avons interviewé alors qu'il était engagé par le *Miroir Vagabond* depuis à peine six mois est très clair sur les objectifs ambitieux qui lui ont été fixés, auxquels il adhère et qu'il va tenter de rencontrer :

*« Je suis satisfait de ma fonction, de l'ambiance de travail. Et donc moi mon but, c'est d'arriver à répondre aux quatre axes, aux quatre objectifs que l'Association de Promotion du Logement s'est fixé. Et ce ne sont pas des projets de six mois ou d'un an : c'est la construction de maisons passives pour un public précarisé. Et tout en continuant le reste : le suivi des relogés, le groupe de parole des gens relogés, l'information qu'on donne aussi aux personnes, etc. Et je vais dire que le jour où j'arriverai à ça, je serai satisfait. Parce que je crois que c'est possible, c'est possible à un coût réalisable, et donc il faut le faire. Maintenant il faut trouver les énergies et les décideurs. »*

Lorsque des distorsions apparaissent (par exemple des conflits d'intérêts entre l'attention à un ou plusieurs membres de l'équipe et la réalisation des missions), le principe de résolution du conflit est clair. Par exemple, lors de discussions informelles auxquelles nous avons assisté, à propos de difficultés éprouvées par un binôme d'animateurs de l'association avec un groupe externe, le mode de résolution proposé a été le suivant : priorité est donnée au groupe en formation (il ne faut pas que l'animation s'arrête), ensuite à la résolution des problèmes d'équipe en recourant par exemple à la flexibilité (remplacement par d'autres personnes). Voici ce qu'en dit une personne dotée d'une longue expérience au sein de l'association :

*« Je dirais que dans l'ordre de priorité : quand on est en contact avec un public extérieur, ça veut dire qu'on a quelque chose à présenter ; si on a quelque chose à présenter, ça veut dire que le fruit de cette présentation a été réalisé avec un public, qui ne sont pas les gens du Miroir, qui n'est pas encore le public extérieur, à qui on va montrer, mais qui*



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

*est un public avec lequel on va travailler ; alors, si on doit mettre une échelle, je dirais d'abord lui [ce public avec lequel un travail a été fait]. Et c'est en fonction de lui qu'on choisit le public d'ailleurs et la manière dont on va présenter : peut-être d'abord à la famille, à l'environnement proche, et puis aux autorités, et puis à un plus large public. Toujours. Donc d'abord lui. Et puis bien sûr faire en sorte que les gens qui vont venir de l'extérieur soient bien accueillis et soient dans de bonnes conditions pour apprécier et estimer le travail qu'on leur présente. Nous on vient vraiment en dernier lieu. Tout ce qui est popote interne, ça ça se règle après. Et ça, vraiment je signe des deux mains, des deux pieds, et je peux en témoigner mille fois. Ça s'est chaque fois passé comme ça, c'est vraiment comme ça. Des couacs il y en a eu. Des gros couacs, que ce soit bêtement une prise de bec ou un couac technique, je vais dire indépendant de notre volonté. On a quand même vécu des choses assez tragiques aussi. Toujours ce qui compte c'est ça, toujours, toujours. Et on est renforcé, parce que les échos que nous avons par la suite : « c'était bien, c'était bien ». Alors que nous on trouve que ce n'était pas bien, on n'était pas content de nous, là ça a foiré. Non, le public est content. Les gens qui ont participé aux ateliers sont contents et le public est content. Mission accomplie en partie. Parce qu'après on pèle nos œufs et on fait notre mea culpa, enfin on essaye de remédier en tout cas. Pas question de se flageller mais de remédier et d'essayer de ne plus commettre les mêmes erreurs, en sachant qu'il y a toujours des nouvelles erreurs à commettre. »*

Le second « tiers arbitre » est que l'organisation collective, éventuellement transformée, doit posséder une forme cohérente (d'aucuns diraient une « gestalt »), doit être un « agencement qui tient », se rapprochant ainsi, elle-même, d'une création artistique, comme l'évoque ce travailleur :

*« Une mosaïque, qui n'est pas figée, mais qui à chaque fois se réassemble. Mosaïque en mouvement. Chacun étant ce qu'il est, apporte ce qu'il est et c'est dépassé par une vision beaucoup plus générale, et qui continue à bouger. Cette mosaïque en mouvement c'est le Miroir Vagabond en tant que lieu de travail ».*

Cette compétence à organiser un travail collectif d'une manière qui dépasse le cadre fonctionnel est évidemment particulièrement appropriée... et particulièrement rare.

### **CONDITION N° 5 : UNE ARTICULATION PRIVÉ/PROFESSIONNEL PARTICULIÈRE : LA FONCTION DE FACILITATEUR DES POINTS DE PASSAGE**

Pour les personnes « déplacées », le bagage du vécu peut être particulièrement lourd, et il n'est pas simple de le laisser à la porte de l'association.

L'association qui les accueille doit donc tenir compte de la présence de cette dimension privée dans la sphère « publique » que constitue un environnement professionnel. Cette prise en compte implique un fort investissement, qui se manifeste dans plusieurs dimensions.

Pointons d'abord la prise en compte des **temps contraints**.





## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

Pour beaucoup de travailleurs, un équilibre entre le temps professionnel et le temps privé (familial, de loisirs, d'engagement) est devenu un élément-clé. Pour des personnes confrontées à des difficultés existentielles, il faut intégrer la notion de « temps contraint », soit le temps nécessaire à dépasser un certain nombre d'obstacles de tous ordres qui peuvent constituer des « trous noirs » pour la personne. Cet élément s'exprime dans plusieurs dimensions (absence de moyens de mobilité, absence de réseau d'aide, rythme atypique, etc.).

La prise en charge par l'association des trajets, soit en se déplaçant vers les gens (« on va se mettre au milieu de là où vivent les gens pour, avec eux, réaliser quelque chose là et qu'ils renforcent leurs atouts, leurs identités spécifiques, dans le but de leur permettre de sortir aussi de là, et d'y être bien et d'en sortir, parce qu'ils ont quelque chose d'autre à dire » nous dit Christine Mahy), soit en assurant l'aller vers et le retour du Miroir Vagabond (qui porte alors bien son titre de « vagabond ») ou du lieu de l'animation/travail est une pratique qui est souvent citée (tant vis-à-vis de la population visée que des travailleurs ou stagiaires) et dont on peut imaginer combien elle dévore du temps (même si celui-ci sera éventuellement mis à profit, comme temps informel formellement investi, pour approfondir les relations entre les personnes, développer les liens). L'association ne part pas du point de vue selon lequel tout le monde est équipé d'une voiture et peut donc résoudre seul le problème de la mobilité en milieu rural et développe des pratiques de solidarité à ce sujet (aller chercher un travailleur, l'aider à se mobiliser à un moment difficile pour lui, etc.)

La **prise en compte des failles** est un autre élément fondamental.

*« Il y a un autre élément qui a de l'importance à mon avis, c'est arriver à faire en sorte que les failles de la personne apparaissent, et qu'il n'ait pas peur qu'elles apparaissent. Parce que je trouve que c'est ce qui fait le plus souvent l'échec, c'est quand les gens croient qu'ils doivent être en ordre, mais qu'ils ne savent pas être en ordre, par rapport à l'horaire, par rapport à ce qu'il faut faire, ou ne jamais se tromper, ou savoir travailler avec les autres alors que finalement c'est un individuel. Comment est-ce qu'on fait pour éviter - parce qu'alors ils reproduisent les mécanismes qu'ils ont connu ailleurs, dans leur famille, dans la société, dans la collectivité- les « on fait comme si », on camoufle, on rentre, mais ça ressortira un jour comme un vrai problème. Donc comment on laisse émerger les failles. Et alors dans ces failles-là, moi je crois - enfin je fais le pari - qu'il y en a qui peuvent évoluer, pour lesquelles il y a des solutions, et puis il y en a qui n'évolueront peut-être pas. »*

Pour les responsables de l'association, deux exigences temporelles sont présentes : **la capacité à réagir au moment exigé par la personne en difficulté ; la capacité à donner « du temps eu temps »** et à justifier cette position aux yeux du collectif des travailleurs. L'administratrice-déléguée exprime ainsi ces deux exigences fortes.

*« Ça je pense que malgré tout, ça fait partie, si on peut dire de la méthodologie. Le fait qu'il y ait toujours quelqu'un dans la maison, qui doit accepter que le moment de l'interpellation de la personne la plus faible, c'est le bon moment. Et qu'il faut s'arrêter à ce moment-là, ça je pense que c'est très important. Ce n'est pas le moment « quand j'aurai le temps », le moment de la réunion ou du rendez-vous qu'on a fixé. Peut-être que le rendez-vous qu'on a fixé, oui, il restera, parce que c'est très important, mais c'est quand*





## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

*elle le sent. En plus, les gens ne le sentant pas toujours eux-mêmes, quand ils le sentent, tant mieux. Ça je crois qu'en termes de méthode, il faut que ça existe. Mais ce n'est pas facile ça. Parce que ça veut dire, c'est vrai qu'il va falloir s'ouvrir complètement à ce qu'il va déposer là et partir de là. Et donc c'est un peu comme si on permettait qu'il y ait un plan de travail et que dans le plan de travail à partir d'un moment, à partir de ce moment-là, il faut et on va le revoir. »*

Un travailleur insiste ainsi sur l'importance qu'a pour lui une telle disponibilité :

*« Je pense qu'il faut faire attention à ne pas donner de faux espoirs sur les compétences des personnes, être clairs. Prendre du temps pour bien connaître le travailleur, mais ne pas penser qu'il a des compétences et puis après devoir lui dire après : « non, tu ne va pas être animateur en sculpture, on se rend compte que tu es un bon sculpteur mais tu ne sais pas animer un groupe ». Donc prendre le temps de bien connaître le travailleur, de permettre de se découvrir, de se former, parce que ça peut faire du tort si on lui donne de faux espoirs sur ses compétences, et sur les fonctions qu'il peut exercer. Je pense qu'il faut aussi avoir un noyau fort suffisant pour pouvoir encadrer des personnes plus fragiles. Ici maintenant ça va, mais à un moment donné [...] on se rendait compte qu'il n'y avait plus suffisamment de travailleurs qui avaient du temps libre, qui avait les compétences pour pouvoir les encadrer tous. Donc les accompagner, les évaluer, gérer leur temps de travailleur aussi donc. Et puis aussi être à l'écoute de leurs attentes, de leurs souhaits, les orienter aussi dans des promotions qui peuvent leur convenir. Donc à un moment donné on n'était plus suffisamment assez, on n'avait plus une équipe forte assez disponible, pour encadrer le nombre de personnes qui étaient ici dans des contrats de réinsertion, ou Awiph [Agence Wallonne pour l'intégration des personnes handicapées], etc. Ça il faut être vigilant parce qu'on fait aussi perdre du temps à ces travailleurs-là et à l'équipe et aux stagiaires. Donc ça il faut être vigilant, à ce que ce soit raisonnable, qu'il y ait un équilibre. Je pense que si on prend le temps, on peut découvrir dans chaque personne des capacités qui lui sont propres, et alors travailler sur les capacités qui sont propres à chaque individu dans la complémentarité, agencer. Et avoir la force de le dire, et que chacun ait la franchise de dire ses limites, la franchise et la possibilité d'être entendu dans ses difficultés. »*

Ces propos nous indiquent une nécessité incontournable pour s'engager pareillement dans la lutte contre la désaffiliation : il s'agit de pouvoir investir des ressources suffisantes pour assurer l'équilibre de l'ensemble. Cette nécessité s'exprime aussi en équivalents/temps plein disponibles à cet effet, ceux-ci n'étant pas en l'occurrence externalisés comme dans d'autres endroits.

Une autre dimension requise concerne le fait de ne pas céder à la tentation de la communication inutile, voire de l'étalement de ces dimensions privées au collectif de travailleurs.

Dans une volonté de ne pas stigmatiser les personnes arrivant au sein de l'association, leur situation éventuellement particulière n'est pas dévoilée au groupe. Par rapport à ces personnes qui vont s'insérer chacune dans une équipe de travail, dans une première phase d'immersion, il est demandé aux travailleurs déjà présents d'intuitivement « comprendre » (au sens étymo-



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

logique de « saisir avec ») le potentiel ainsi que les éventuelles limites personnelles de chaque nouvel arrivant. A priori, il n'y a pas de communication particulière faite, de manière à donner à la personne la possibilité de démarrer une nouvelle vie, sans image lui collant à la peau. Ou du moins, la communication de ces informations est laissée, dans un premier temps en tout cas, à la discrétion de la personne elle-même. Ce n'est qu'en cas de « clash » que certaines informations minimales seront données à l'ensemble du groupe voire au seul sous-groupe de personnes travaillant ensemble, à l'équipe avec laquelle la personne collabore.

Dans les faits, les différences qui naissent ainsi entre les travailleurs d'une même équipe peuvent toutefois induire parfois des réactions d'exaspération, de fatigue, surtout à certaines périodes de travail plus stressantes. La parole sur ces ajustements est donc finalement toujours nécessaire, soit pour expliquer une situation particulière (avec réserve et devant le groupe le plus restreint possible), soit pour rappeler que ce fonctionnement a déjà valu pour d'autres personnes déjà là au sein par exemple de l'équipe concernée du collectif). Elle permet donc de tendre à chaque fois vers un nouvel équilibre collectif.

Pour nous, l'ensemble de ce travail correspond à une fonction particulière que nous proposons de nommer « facilitateur des points de passage ».

Le terme de « facilitateur » implique que ces ajustements et cette prise en compte du « privé » dans la sphère professionnelle ne se font pas d'office sous le mode spontané (qui est cependant souvent suffisant). Le terme « point de passage » est emprunté à Michel Callon ; il désigne à la fois un « passage obligé » et un moment de concrétisation d'une rencontre d'intérêts éventuellement divergents : le point de passage fait exister concrètement une communauté d'intérêts.

De pareils **points de passage** sont incontournables en matière de lutte **individualisée contre la désaffiliation qui se mène sous le mode d'une réciprocité à construire**.

Le travail des facilitateurs (ce travail peut être partiellement réparti sur plusieurs têtes : direction, responsable d'équipe...) comporte ainsi la décision et la justification d'ajustements, l'octroi de facilités temporaires, l'interprétation des conflits de temps, une disponibilité à l'inattendu, la décision de ce qui se communique ou pas et, in fine, la prise de décision en matière d'arbitrage entre les intérêts individuels et collectifs, surtout lorsque cette décision s'écarte des exigences communes (cfr. plus loin la condition n° 8).

Il est clair que ces points (mais essentiellement le dernier) exigent que la personne qui prend en charge ce travail dispose de beaucoup d'autorité, au sens où Jean-Pierre Le Goff entend ce terme, à savoir une forme d'excellence reconnue ; la part d'autorité requise en l'occurrence concerne la capacité à incarner les valeurs collectives, la créativité, le souci d'égalité.

## CONDITION N° 6 : DONNER UNE VRAIE PLACE À UNE VRAIE ÉVALUATION

La place réservée au travail de « facilitateur de points de passages » s'inscrit dans une dimension plus large qui concerne la mise en place d'une réelle **évaluation**.



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

On doit à J. Ardoino une distinction incontournable entre les actes de contrôle et les actes d'évaluation. D'une manière simple, on peut avancer à sa suite que le contrôle porte sur la vérification de la conformité à des normes qui ont été définies antérieurement (a-t-on fait ce qu'on avait dit qu'on ferait ?) alors que l'évaluation ouvre le débat, est une réflexion collégiale qui porte sur le sens et les valeurs de l'action, ce qui la rend toujours en partie ouverte (fait-on bien ce pour quoi on est là ?).

Si on peut contrôler les résultats d'un travail ou le respect de procédures par un travailleur, il n'y a pas de sens à dire qu'on évalue un travailleur : on réfléchit, avec tous les protagonistes concernés au sens et à la valeur de l'action à partir des effets produits, des signes et des traces, souvent obscurs, qui accompagnent l'action.

Une autre différence entre ces deux opérations est que le contrôle doit être programmé dans le temps alors que l'évaluation est par nature non programmable : on évalue chaque fois que nécessaire et seulement si cela est nécessaire<sup>9</sup>.

Dans la plupart des cas, les deux termes sont confondus, les pratiques sont mélangées de manière dommageable ; il faut malheureusement reconnaître en outre que les **véritables pratiques d'évaluation sont très rares**.

Au Miroir Vagabond, des moments d'évaluation peuvent être demandés par le travailleur comme par son responsable, ils peuvent concerner des collectifs de taille variable ; les objets peuvent être diversifiés : fonction attribuée à tel ou tel, manière dont le travail se réalise, décisions d'ajustements à prendre, questions posées par la réalisation de l'action, etc.

Un exemple de ce type nous est donné avec le cas d'une personne qui est actuellement formatrice et qui est arrivée en Belgique en tant que demandeuse d'asile. Elle est venue en Belgique par mariage et a eu un parcours difficile. Au début, elle a été chargée par le *Miroir Vagabond* de donner des formations dans des centres de demandeurs d'asile. Ce faisant, elle a été confrontée à son passé et a connu une crise. Jugeant que la confrontation avec ses « pairs » était trop dure pour elle, l'association a alors réajusté sa fonction en l'orientant plutôt vers des formations pour les demandeurs d'emploi. Plus tard, ayant résolu cette crise, la personne a finalement repris sa fonction initiale.

La fondatrice évoque ainsi dans l'extrait d'interview suivant ce qui constitue finalement un dispositif complet et complexe au sein de l'association :

*« Il y a aussi des limites, parce qu'il y en a. Mais est-ce qu'elles sont définies a priori ou est-ce qu'on les définit au cas par cas, en les atteignant ? Moi je suis quelqu'un qui les définit en les atteignant. [...] Une limite qui a du sens pour moi, mais qui n'a jamais été dite comme ça, c'est quand la confiance est cassée. Mais la confiance qu'est ce que ça veut dire ? Je leur dis toujours, aux gens : « vous pouvez vous tromper, vous pouvez gaffer, vous pouvez ..., mais on le met sur la table et on voit ce qu'on fait avec ça ». Tu peux même avoir envie de tromper le Miroir Vagabond sur quelque chose ou l'avoir fait.*

9. Voir sur ce sujet Jean Blairon, « Quelle politique d'évaluation dans les associations ? », dans *Intermag*, septembre 2008 ; disponible sur [www.intermag.be](http://www.intermag.be) ainsi que J. Ardoino et G. Berger, *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes*, Paris, ANDSHA-Matrice, 1989.



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

*Mais mets-le sur la table et alors on travaillera dessus. Si tu ne le mets pas sur la table, là on ne peut rien faire. Dans ce cas, il y a quelque chose qui ne sait plus se passer, parce que je ne vois pas sur quoi on peut travailler alors. [...]*

*Et la confiance ce n'est pas la transparence. Par exemple X., c'est parfois un arrangeur. En même temps, c'est son côté arrangeur qui fait plein de solutions pour le Miroir. [...] Mais il le sait, et il sait que je sais. Il pourrait le cacher. C'est-à-dire si tu ne permets pas qu'il arrive avec sa culture, son mode de fonctionnement, parce que ça fait partie de lui, alors il le cachera, et alors on est foutus. [...] Moi ça m'a pris des discussions, des discussions, du temps ! Ça ne change pas d'un coup ces choses-là. [...] Il faut qu'il y ait une relation de confiance forte. Parce qu'il faudra arriver à l'enrayer, ce système-là, il ne va pas partir d'un coup. Le plus dur étant de lui permettre de sortir l'autre potentiel qu'il avait. »*

La place donnée à une vraie évaluation dans l'association revient en quelque sorte à dire qu'elle pratique **en son sein également** l'éducation permanente, telle qu'elle est définie par la Communauté française. L'éducation permanente est la mise en oeuvre des actions suivantes : « l'analyse critique de la société, la stimulation d'initiatives démocratiques et collectives, le développement de la citoyenneté active et l'exercice des droits sociaux, culturels, environnementaux et économiques dans une perspective d'émancipation individuelle et collective des publics en privilégiant la participation active des publics visés et l'expression culturelle ». Nous retrouvons là tout l'engagement de la tradition internationale de la formation des adultes, quelle qu'en ait pu être l'expression selon les traditions (pragmatisme utopique, andragogie, démocratie culturelle...).

Recontextualiser les signes et les traces laissés par l'action, les problèmes posés par la mise en oeuvre ou l'organisation, les articulations individuel/collectif est ainsi essentiel, pour les personnes pour qui on agit (comme évoqué dans l'extrait qui va suivre), mais aussi pour les collègues avec qui on agit.

*« Donc on n'est pas du tout dans un système institutionnel où on dit : « On va former des maçons, on va éduquer les gens, les faire devenir convenables, non ». [...] Par rapport au travail d'éducateur, moi je m'y retrouve très bien parce que ce n'est pas l'éducation telle qu'on le voyait du temps des - je vais caricaturer - du temps des bonnes sœurs, où on voulait ramener les gens dans le droit chemin. C'est vraiment l'éducation où on est un « poseur de contexte », pour permettre à la personne de devenir ce qu'elle veut devenir. Et nous, on n'est que des poseurs de contextes, avec une ouverture d'esprit et une tolérance par rapport aux personnes qu'on reçoit. Et je pense que le Miroir est le genre d'institution qui représente très bien, je vais dire, ce qu'on nous explique maintenant du métier d'éducateur. C'est un débat que j'ai eu ici par exemple avec des artistes qui n'aiment pas le statut d'éducateur, qui préfèrent le statut d'animateur. Parce que eux n'ont pas la vision d'éducateur comme je l'ai. Qui permet de devenir sujet. Ils pensent que l'éducateur est quelqu'un qui a beaucoup de rigueur, qui est fermé.*

*Et donc pour en revenir au Miroir, je pense que, contrairement à ce que les gens pensent - c'est cool, il n'y a pas de cadre bien fixé, chacun met son cadre - , non, il y a un cadre, qui est différent. Il y a un cadre. Parce que je pense que si on ne pose pas un cadre, on ne*



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

*pose pas le contexte suffisamment pour que la personne arrive à être bien, et devienne sujet. Donc le cadre est important. Mais il faut le choisir. Il faut le choisir, mais il est là. Il faut le délimiter et il faut en parler. Et je pense que le Miroir, c'est vraiment cet équilibre entre travailleur social et travailleur artistique. On n'est pas des éducateurs ou des artistes, on est peut-être des « éducateurs »... . Donc c'est vraiment une complémentarité, un équilibre qui permet aux personnes de devenir sujet et pas de faire devenir les personnes ce qu'on veut qu'elles deviennent. »*

### CONDITION N° 7 : DONNER TOUTE SA PLACE AU CONTACT AUTHENTIQUE

Nous avons été amenés à plusieurs reprises déjà à évoquer l'importance du souci d'**homologie relative** : ce qu'on entend mettre en oeuvre à l'extérieur (dans la réalisation des missions que l'on s'est données ou que l'on a acceptées) est aussi pratiqué, autant que possible, à l'intérieur de l'association, entre ses membres.

Deux options fortes prises à propos du travail culturel et social ont aussi un impact sur la lutte contre la désaffiliation menée en son sein par l'association.

Claude Lévi-strauss a attiré l'attention sur le fait que l'activité culturelle s'était peu à peu éloignée du contact « authentique » vécu au quotidien par les membres d'une communauté : dans les cultures non modernes qu'il a observées, l'activité culturelle est pratiquée par et pour des protagonistes qui se connaissent personnellement, elle est immergée dans les relations multiples qui les unissent ; le créateur, par exemple, connaît et est connu de ses commanditaires, de son public.

Le Miroir Vagabond entend rétablir cette logique du contact authentique, en posant que l'activité culturelle doit être déployée sur un territoire donné, pour toute la population qui l'habite. Les artistes, les animateurs sont invités à travailler avec des gens qu'on connaît ou qu'on peut connaître, à s'immerger dans une communauté dont ils ont à faire partie.

Parallèlement, à mesure que le champ artistique gagnait en liberté et en autonomie et qu'il devenait le théâtre d'un investissement dans la « révolution des codes », une partie de la culture s'est aussi éloignée de la recherche d'une transformation sociale (Michel de Certeau a parlé à ce sujet de la version « molle » de l'autonomie artistique), ce que le Miroir Vagabond récuse également.

Pour l'association, il n'y a pas d'action culturelle légitime sans couplage à une volonté de transformation sociale, et pas d'action sociale légitime qui ne s'inscrive dans un travail culturel.

Christine Mahy l'expose clairement, en évoquant les débuts de son action et sa rencontre avec Daniel Seret :

*« Et c'est aux environs de 83-84, que j'ai croisé Daniel sur le terrain qui, lui, avait une autre porte d'entrée, il a une formation artistique, il a fait Saint Luc à Liège, et lui était dans l'option de dire « l'art doit être au service des populations, et en particulier en milieu rural », en partant du principe que le milieu rural était toujours « en déficit » de*





## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

*contact avec la culture. En général, les gens quittaient le milieu rural pour aller vers le milieu urbain, en matière culturelle. Et en plus, lui disait que sa main, en quelque sorte, était au service de la parole des gens, pour créer. [...] et moi pendant les deux, trois ans où je fais du volontariat, je me suis vite rendue compte qu'au fait au départ j'avais fait du copié-collé des modèles de développement communautaire dont on entendait parler en ville. Je m'étais dit : « il leur faut de l'alpha, une école de devoirs ». J'avais projeté sur les gens ce qui semblait normal en termes de besoins. Et donc très vite, en ayant le contact avec la population, j'ai glissé vers le fait d'aller rencontrer, d'écouter les gens. Ça ne veut pas dire que ça a annulé le fait qu'il y ait des cours de français, des choses comme ça, ça correspondait aux besoins. Mais ce n'était pas ça que les gens me disaient, eux. Ce que les gens me disaient, quand j'allais les rencontrer chez eux, c'est que leur grosse blessure, s'il devait y avoir une blessure, c'était plutôt d'avoir peu de reconnaissance de ce qu'ils sont, comme individus. Autant les gens de la communauté turque que les belges des milieux défavorisés du quartier. De se sentir mis en dehors de la ville de Marche, dans un quartier complètement isolé, excentré, d'avoir peu d'occasions de métisser les relations, qu'elles soient sociales, socio-économiques ou culturelles. Et donc, j'ai très vite été insatisfaite de la réponse sociale, même collective. En disant : « oui, ce n'est pas inutile de faire du français, de l'école de devoirs et tout ça, mais fondamentalement ce n'est pas cela que les gens disent ». [...] Et donc je me suis dit que ce dont ils me parlent, finalement, c'est de culture. Qu'elle soit une culture d'origine ou la possibilité de s'exprimer, ou la possibilité de participer à une vie en collectivité, si on entend culture dans son sens large. Et donc c'est un peu avec eux que j'ai appris à entendre le mot culture dans son sens large, c'est-à-dire à la fois la culture anthropologique, celle qu'on porte, et qu'on a besoin de faire exister pour soi et reconnaître par la collectivité. Et puis comment on s'exprime, aussi, comment on peut se projeter dans quelque chose d'artistique etc., comment on peut s'intéresser à la culture.*

Cette importance du « contact authentique » ne pouvait évidemment, par souci d'homologie minimum, qu'être pratiquée à l'interne et ce, d'autant plus que l'association s'est engagée dans la politique de l'emploi que nous essayons d'analyser.

Certes, comme dans beaucoup de lieux professionnels, on trouve au Miroir Vagabond des processus de participation (réunions formelles de multiples natures); certes une attention particulière est donnée à la formation continuée du personnel. A l'évidence, on y trouvera comme ailleurs un accompagnement dans l'action des nouveaux travailleurs, la désignation de personnes de référence, etc.

Mais il faut pointer ici qu'une importance toute particulière est reconnue aux interactions informelles, qui sont vues comme un investissement indispensable pour que la possibilité que ce qui peut advenir se matérialise.

La manière dont l'espace est organisé concourt par exemple à la possibilité de tels contacts : des postes de travail ne sont pas attribués individuellement, mais sont partagés dans des configurations variables ; une vaste salle polyvalente est multi-fonctionnelle (salle de formation, lieu de pause, etc.) et est riche d'occasions de rencontres.





## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

Comme cela nous a été dit, avec un certain humour : « *Et comme vous voyez, pour quarante personnes ici c'est petit. Donc forcément on se marche sur les pieds. Mais on s'excuse après !* ».

Le temps informel fait partie du temps à consacrer à l'action, comme nous le font remarquer ces travailleurs :

**« [...] Pendant les heures de cours, je suis toujours sur place pour accueillir les formateurs, les apprenants. Car je m'occupe aussi bien du pédagogique que de l'administratif, donc je dois être sur place quand il y a cours. [...] Au Miroir, notre philosophie c'est vraiment de miser beaucoup sur l'accueil, sur le bien-être des gens et donc je suis là une demi-heure avant que les cours ne commencent pour pouvoir accueillir les gens, pour pouvoir discuter avec eux, parce qu'on sait bien que les choses les plus importantes se disent souvent dans les contacts informels. Donc voilà, c'est important d'être là sur place. »**

**« Un formateur qui arrive à l'heure, pour moi il est déjà en retard. Je vais dire, que le groupe est ici depuis le matin, on le reçoit à 9h, si le formateur arrive à 9h, il n'est pas là pour les accueillir, il n'est pas là pour mettre un moment d'écoute s'il y a une difficulté. C'est quand on arrive, qu'on prend une tasse de café, qu'on montre qu'on est présent et qu'on est disponible. »**

Il va sans dire que l'informel revêt la même importance pour les relations des travailleurs entre eux.

C'est ainsi, d'une part, que peut se construire une cohésion sociale spontanée, comme le précise la charte de l'association :

**« La Diversité " bien organisée " permet au plus grand nombre de Participer activement à travers l'emploi et/ou l'engagement citoyen, à l'organisation collective d'une société, à la production du social et de ce fait à une Cohésion Sociale Spontanée plutôt qu'à une cohésion sociale organisée « par nécessité » par les politiques sociales».**

C'est en partie comme cela, aussi, d'autre part, que chacun peut « faire tout le chemin » que nécessitent la compréhension et la mise en oeuvre des orientations et des pratiques sociales et culturelles de l'association ; l'administratrice-déléguée le rappelle :

**« Donc même quand il y a des grandes réunions d'équipe et qu'il faut donner une information sur une chose, un détail, je refais toute l'explication. [...] je sais qu'il y a beaucoup de gens que ça remet à niveau, d'abord, des gens qui sont là depuis moins longtemps, ou qui ont moins de potentiel, ou qui ont peut-être entendu trois fois mais c'est à la quatrième que... [...] Moi personnellement je trouve que c'est un fondamental aussi, dans la méthode. De ne pas faire une économie de la réexplication. [...] je pense que beaucoup de choses passent par les faits quotidiens, de petites choses, dans l'application, alors moi je refais toute l'explication. Du pourquoi, du sens. Et alors c'est plus dur, oui, c'est plus long. [...] j'ai vraiment besoin de refaire le chemin, si on fait ici une réunion, de dire : « tiens, est-ce que tout le monde se connaît ? » et qu'on puisse aussi**



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

*dire un mot. [...] Je trouve qu'il y a toujours de la remise à niveau à faire. Chaque fois qu'il y a un nouveau dans l'équipe du Miroir, il doit faire tout le parcours. Et plus l'équipe est grande, plus le parcours est difficile à faire pour les nouveaux, plus c'est compliqué. Quand on était cinq, et qu'il y avait un nouveau, ce n'est pas du tout la même chose. Donc plus on doit être attentif à ça et ne pas dire : « ça va se faire tout seul ». Ça ne se fera pas tout seul, ça ne s'est jamais fait tout seul. Sauf quelqu'un qui est un peu fort, oui, ça peut arriver, mais c'est [souvent] plutôt l'inverse. »*

## CONDITION N° 8 : OSER DES RÈGLES VARIABLES MAIS JUSTES

La production de règles variables selon les individus mais justes pour le fonctionnement collectif s'apparente, dans le langage interne de l'association, au débat entre égalité et équité, l'association privilégiant dans sa pratique le deuxième pôle.

Pour illustrer ce débat, on peut prendre la pratique des horaires différenciés qui revient régulièrement comme une source de tension. Les horaires journaliers individuels sont affichés dans le hall d'entrée du bâtiment de l'association. Des personnes aux fonctions apparemment identiques peuvent suivre des horaires différents étant donné leur parcours personnel, au sein de l'association et au dehors. Bref, cela ressemble au principe « de chacun selon ses capacités, à chacun selon ses besoins ». Se référant à la Charte, un des co-directeurs rappelle qu'« on est tous dans un lieu qui compte des personnes différentes avec leurs fragilités. Enfin je ne sais pas s'il est écrit comme ça mais voilà ».

La relation au collectif est ainsi individualisée pour chacun : on gère au cas par cas, en fonction de chaque situation (aussi bien du collectif par rapport au cas individuel que du cas individuel vers le collectif).

Ainsi en est-il par exemple dans le cas concret d'une personne qui n'aurait pas la capacité de compléter régulièrement une fiche de présence ; comme l'explique un des fondateurs, il faut adapter et s'adapter en vue de trouver un nouvel équilibre entre individu et groupe et pour le groupe lui-même :

*« Des gens qui ne savent pas remplir leurs papiers, est-ce que ce sont des tricheurs parce qu'ils ne font pas comme les autres ? Est-ce que ce n'est pas admissible parce que ça c'est quand même le minimum qu'un travailleur doit pouvoir faire s'il veut être au travail, c'est de noter ses heures. Ou bien est-ce que c'est une autre négociation qui est de dire : « et bien tu ne les notes pas toi-même, c'est quelqu'un d'autre qui les note pour toi ». Ou bien : « tu n'as jamais d'heures en plus, tu n'a jamais d'heures en moins, donc on te remplit un horaire type ». Mais tout en disant au reste l'équipe qui sait remplir ses papiers : « vous remplirez vos papiers ». Puisque la dimension juste, c'est que chacun.... Il y a toute une série de choses qui sont communes à tout le monde. Tous ceux qui savent le faire, parce que c'est normal de savoir le faire, pourquoi est-ce que ça deviendrait un problème qu'ils le fassent ? Donc on n'est plus dans la logique « oui, mais je suis pas égal à l'autre, regarde un peu, il ne remplit pas ses papiers ». Où est le problème? Puisque ça c'est la logique. C'est d'ailleurs bien plus compliqué même de trouver la solution pour celui qui ne remplit pas ses papiers. Ce n'est pas un problème pour celui qui sait le rem-*



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

*plir, c'est un problème pour celui qui gère l'équipe et la personne qui ne remplit pas ses papiers. Et ça reste un problème. Et il faut bien trouver. Est-ce qu'on va décider qu'on vire quelqu'un parce que ça ça ne va pas ? Ou bien ? [...] »*

La fondatrice de l'association nous a aussi donné un autre exemple de production de règles variables mais justes, celle de deux décisions (positive dans un cas, négative dans un autre) prises par elle-même face à deux demandes de télétravail ponctuel. Pour prendre une telle décision, c'est toujours la personne dans sa globalité et son individualité qui est prise en considération (tant au niveau de son potentiel, de ses éventuelles failles que des contraintes qui peuvent peser sur elle) ; c'est la personne responsable qui analyse et qui décide in fine de la position qui sera prise.

Un travailleur nous l'explique à sa manière :

*« L'égalité pour moi, c'est que chaque personne puisse trouver sa place au sein de la société par différents moyens, par le travail notamment. Et donc si on ne tient pas compte de tous les éléments, ces personnes ne vont jamais se réinsérer dans la société. Et donc entre guillemets, en permettant une différence avec certains, dans la globalité on y gagne. Parce que ces personnes-là vont s'en sortir comme ça. Alors que si on exigeait la même chose de tout le monde, dans les mêmes conditions, il y a des personnes qui n'y parviendraient pas.*

*[...] Je trouve que s'il faut faire certaines différences dans la réglementation pour permettre à une personne de s'en sortir. Oui parce qu'elle a peut-être un style de vie différent de nous. »*

Le caractère potentiellement variable de certaines règles n'est possible que parce que le pouvoir de décision est clairement lié aux fonctions de responsabilité et de direction. Comme le rappellent les deux co-directrices :

*« [il faut] redire qu'on n'est pas en autogestion, que c'est pas parce qu'on travaille dans le socio-culturel que chacun prend la décision... et peut remettre tout en question »*

## CONDITION N° 9 : PROMOUVOIR UNE DIVERSITÉ DE DEVENIRS

Pour suivre une telle logique de relation, il faut aussi pouvoir accepter qu'il peut y voir des non-ajustements, auquel cas la personne ne sera jamais à sa place dans l'institution. Ce peut être un mal que d'essayer de l'y garder à tout prix. Les directeurs, anciens comme nouveaux, nous donnent des exemples de personnes qui sont parties du Miroir car certaines choses ne leur convenaient plus, malgré leur éventuel enthousiasme de leurs débuts au sein de l'association.

Certaines d'entre elles ont trouvé de belles situations ailleurs, dans un cadre parfois plus traditionnel. Certains cas individuels posent ainsi question :

*« J'ai une personne en tête. C'est une personne qui a beaucoup changé de fonction. On a presque tout essayé. La question en coordination était : n'est-on pas arrivé au bout ?*



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

*Même si la personne exprime qu'elle ne se sent pas bien, est-ce qu'elle ne doit pas voir ailleurs, découvrir d'autres choses qui seront peut-être plus en lien avec ce qu'elle est. Elle exprime à chaque fois qu'elle n'est pas à sa place, donc on se demande finalement si c'est l'aider de faire ce qu'on fait ? ».*

Dans les cas où la relation professionnelle doit être interrompue, l'association s'investit avec la personne qui le souhaite dans la co-construction de la « sortie » et de la trajectoire ultérieure de la personne.

Il est important de noter que l'association favorise autant une conception de l'emploi en son sein comme expérience et comme tremplin dans une trajectoire qu'une recherche de création d'un emploi durable au sein de la structure, laissant logiquement le choix à chacun :

*« Mais c'est tellement diversifié justement qu'il y en a qui arrivent avec déjà des armes et d'autres qui arrivent et qui doivent encore les aiguïser. Il n'y a pas vraiment de politique. Il y a le volet remise à l'emploi dans lequel on travaille vraiment pour que les gens puissent aller après vers autre chose mais souvent on les garde parfois ». (...) « c'est pour ça qu'on fait un maximum de CDI (contrat à durée indéterminée) aussi, même quand on sait que les moyens sont pour des durées déterminées. Pour sécuriser les gens, et pour se dire, deux ou trois mois avant le terme de ce subsidé, il faudra aller rechercher les moyens pour prolonger le poste ».*

Ainsi, une des personnes interviewées fait de cette possibilité de rebondir ailleurs la caractéristique majeure de l'association : « Moi je vois le Miroir un peu comme une structure qui porte un peu les gens au bord du nid. Dans le sens où on peut y grandir et évoluer jusqu'à avoir d'autres projets, d'autres aspirations, et après on continue ailleurs, voilà. C'est une expérience, un endroit où il y a des tas de choses à apprendre, et un endroit où se tester ».

Notons aussi que la prise de responsabilité par rapport à la recherche de « situations aussi stabilisées que possible » pour des personnes en difficulté a conduit l'association à favoriser la création de structures connexes (comme l'asbl Clair et Net) ou à construire un partenariat avec d'autres acteurs (c'est le cas de l'équipe d'interprétariat social qui a rejoint un partenaire public).

## CONDITION N° 10 : PRATIQUER UNE LOGIQUE RÉELLEMENT ENTREPRENEURIALE

Nous venons de voir dans une des citations ci-dessus que la politique de lutte contre la désaffiliation pouvait dans certains cas conduire l'association à chercher des moyens lui permettant de stabiliser la situation d'une personne lorsque cela se révèle pertinent.

Il s'agit là d'une logique proprement entrepreneuriale qui n'est pas si courante au niveau du secteur associatif social et culturel ; souvent elle fait même l'objet de méconnaissance voire de suspicion.

Nous avons vu au début de cette étude que l'acteur associatif contribuait pour une part très importante à la production des conditions de toute production, alors que cette contribution est



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

trop peu identifiée, reconnue et d'ailleurs rétribuée (c'est un des plus hauts lieux de l'exploitation actuelle). Il nous faut ajouter maintenant que si trois grands acteurs produisent ainsi la société (l'acteur associatif, l'acteur public et l'acteur marchand) au travers de coopérations et de conflits, chacun de ces acteurs accueille, dans des proportions variables les logiques des autres en son sein, en faisant à chaque fois de ces relations internes une singularité créative.

L'association ici étudiée concourt très clairement, au travers de ses engagements propres, à des missions d'intérêt général ; elle y réussit en mobilisant un esprit d'entreprise non orienté vers le profit, hors lequel il n'y aurait pas de possibilité de développer la politique de l'emploi que nous avons exposée dans ces lignes.

Cet esprit d'entreprise se caractérise notamment par les éléments suivants.

- Un fort investissement en recherche : le recul réflexif et critique, l'action sur soi, l'invention de solutions nouvelles sont des éléments-clés pour la réussite de la conjonction d'une politique sociale et culturelle conjuguées à un rôle revendiqué en matière de lutte contre la désaffiliation.
- La recherche d'économies d'échelle significatives ; il ne s'agit nullement ici, comme certains pourraient être portés à le croire, de « faire subventionner deux fois » le même travail. Il s'agit au contraire, grâce à la diversité des actions, des profils professionnels, des missions, des secteurs dans lesquels on est actifs, de réaliser des gains de productivité dans la conception même des actions, en s'appuyant sur leur transversalité. Ce terme est à entendre ici dans les deux acceptions que lui a données Félix Guattari : une pratique de « greffe » d'un élément dans l'autre ; une volonté de se trouver à l'intersection de plusieurs domaines, éléments, secteurs (à la fois dans et dans tels éléments et jamais uniquement dans tel d'entre eux).

Nous allons voir, après l'examen d'un tableau de synthèse des éléments constitutifs de la politique de lutte contre la désaffiliation sociale menée par le Miroir Vagabond, qu'une meilleure reconnaissance par les pouvoirs publics du lien entre logique entrepreneuriale serait certainement une condition facilitatrice pour l'acteur associatif.



Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

## TABLEAU DE SYNTHÈSE

<p><b>Objet de l'action de l'association et orientation politique de celle-ci</b></p>	<p>L'association s'est engagée dans la lutte contre la désagrégation de trois supports sociaux collectifs et de leurs relations : sécurité d'existence/emploi/interactions sociales ; cette désagrégation est la cause d'une tendance à la désaffiliation sociale qui frappe trop d'individus. Cette lutte correspond à une politique couplant individualisation et réciprocité.</p>
<p><b>Pertinence de l'acteur associatif en la matière</b></p>	<p>L'acteur associatif joue un rôle majeur comme producteur des conditions de toute production (production de certaines composantes du capital culturel).</p> <p>Il joue ce rôle en s'imposant un effort d'homologie entre ses actions externes et son fonctionnement interne.</p> <p>Il crée ainsi les conditions d'une véritable réciprocité entre ses besoins et ceux des personnes dont l'emploi s'est éloigné.</p>
<p><b>Les 10 conditions de faisabilité d'un tel engagement</b></p>	
<p><b>1. Visée adaptée, conscience des obstacles</b></p>	<p>Il s'agit de vouloir contribuer à offrir à un maximum de personnes une situation aussi stabilisée que possible, en tenant compte de quatre difficultés prévisibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la gestion de la tension entre le potentiel des personnes et leurs failles;</li> <li>• la nécessité d'offrir une durée d'expérimentation suffisante;</li> <li>• la nécessité de gérer l'articulation de l'individuel et du collectif;</li> <li>• la nécessité de réussir conjointement à réaliser les missions de l'association et sa lutte contre la désaffiliation sociale.</li> </ul>
<p><b>2. Mise à disposition d'une diversité de modes d'approche et de parcours</b></p>	<p>Il est possible d'entrer en relation avec l'association via une convention de bénévolat, une participation à ses activités, via diverses formes de contrat.</p> <p>Il n'y a pas de linéarité établie pour les parcours réalisés en son sein. L'association est ainsi un lieu où se côtoient une très grande diversité de personnes, de situations, d'intérêts.</p>
<p><b>3. L'adhésion aux valeurs comme point-clé</b></p>	<p>L'entrée dans l'association ne se réalise pas sous la forme d'un bilan de compétences mais à partir du constat de valeurs partagées et de l'existence d'une possibilité réelle de réciprocité.</p> <p>La charte de l'association est une ressource effective, d'autant qu'il est possible de découvrir les valeurs qu'elle énonce par l'expérimentation pratique.</p>





## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

<p><b>4. Une organisation évolutive par ajustements</b></p>	<p>L'organisation du travail se caractérise par de multiples possibilités de changements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• possibilité de permuter dans d'autres fonctions, secteurs, équipes;</li> <li>• possibilité de réorganisation partielle du collectif;</li> <li>• ouverture des perceptions et création d'une gamme de possibles chez l'individu.</li> </ul> <p>Deux « tiers arbitres » sont mobilisés pour ces ajustements potentiels : les exigences des missions ; la nécessité pour l'association de constituer un « agencement qui se tient ».</p>
<p><b>5. Le travail des frontières privé/professionnel</b></p>	<p>Prise en compte des « temps contraints » dans la vie des personnes en difficulté.</p> <p>Prise en compte des failles récurrentes.</p> <p>Trois exigences pour les responsables :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. capacité à réagir au moment de l'interpellation;</li> <li>2. capacité à donner du temps au temps;</li> <li>3. résister à l'étalement inutile de la vie privée.</li> </ol> <p>Existence dans leur chef d'une fonction de « facilitateurs des points de passage ».</p>
<p><b>6. Présence d'une vraie évaluation</b></p>	<p>Travail sur les effets, les signes et les traces.</p> <p>Possibilité pour chacun de susciter un travail d'évaluation.</p> <p>Importance d'un travail permanent de recontextualisation.</p>
<p><b>7. Importance des « contacts authentiques »</b></p>	<p>Cette importance est inspirée par la conception de ce que sont (peuvent et doivent être) le travail culturel et le travail social.</p> <p>Elle conduit à accorder une place significative à l'informel dans l'organisation de l'espace et du temps de travail.</p>
<p><b>8. Présence de règles variables mais justes</b></p>	<p>Présence de variabilités individuelles dans un contexte de justesse collective.</p> <p>Equité plus qu'égalité.</p> <p>Rôle du pouvoir de décision.</p>
<p><b>9. Diversité des devenirs</b></p>	<p>Diverses formes d'évolution sont possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'expérience comme tremplin vers l'extérieur;</li> <li>• la stabilisation interne;</li> <li>• la création de structures nouvelles;</li> <li>• la construction de partenariats inédits.</li> </ul>
<p><b>10. Une logique entrepreneuriale</b></p>	<p>Présence d'une véritable logique de développement.</p> <p>Investissement fort dans la recherche.</p> <p>Recherche constante d'économies d'échelle significatives et pertinentes.</p>



Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

## CHAPITRE 6 QUELS SERAIENT LES ÉLÉMENTS QUI FACILITERAIENT LE DÉPLOIEMENT D'UNE TELLE POLITIQUE ?

Notre étude a choisi une voie résolument empirique : non pas réfléchir à ce qui pourrait ou devrait être (en se plaçant au niveau du système), mais en observant à tout le moins ce qui est déjà à l'oeuvre. Nous avons donc procédé en cherchant à comprendre quelles *médiations* sont construites par une association particulière mobilisée par la lutte contre la désaffiliation sociale, comme en témoigne son texte « Tous employables, car tous en capacité de participer à la production du social ».

Au terme de cette étude, nous ne pouvons que confirmer dans un premier temps – et c'est déjà beaucoup – que ce projet est effectivement possible, qu'il se réalise avec un succès significatif à plusieurs niveaux (pour les personnes concernées, pour le collectif associatif, pour la population destinataire de ses missions, pour la société ainsi produite localement).

Dans un second temps, il convient d'approcher la possibilité/pertinence d'envisager une extension de ce type de pratique et de cette « tenue de rôle » en matière de lutte contre la désaffiliation sociale.

Il s'agit d'une question relativement délicate puisqu'elle invite à rester dans les limites de la rigueur permise par l'analyse d'une base empirique sans toutefois s'y cantonner indûment.

Deux écueils sont particulièrement à éviter : laisser croire que la forme étudiée peut/doit être reproduite telle quelle ; laisser penser qu'on ne trouve pas de légitimité à des tentatives différentes, qui sont de fait fort nombreuses : le développement de l'économie sociale, les tentatives d'adaptation de l'acteur marchand lui-même (comme un recrutement qui se concentre, via l'action de médiateurs, sur les compétences strictes exigées par le poste et non sur le curriculum vitae), les initiatives diverses prises par les pouvoirs publics, etc.

La question de l'extension ainsi entendue peut se reformuler en deux sous-questions :

1. parmi le cocktail diversifié d'initiatives prises en matière de lutte contre la désaffiliation sociale, y a-t-il une place singulière que l'acteur associatif peut/doit prendre, en s'inspirant de la forme étudiée ici ?
2. Quels seraient les éléments facilitateurs d'une telle prise de responsabilité ?

### UNE PLACE SINGULIÈRE POUR L'ACTEUR ASSOCIATIF ?

On sait que le courant institutionnaliste a accordé beaucoup d'importance à l'étude des dynamiques associatives ; la sociologie de l'acteur-réseau a même fait de l'enchaînement d'associations (au sens cette fois de mise en relation) la forme constitutive de la production du social (donc du changement de société).



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

Les problèmes posés par la désaffiliation sociale - perte des interactions sociales confirmatives ; perte du lien à la société par la contribution en partie altruiste et créative que constitue le travail ; perte de sécurité d'existence - sont très lourds, d'autant qu'ils ont tendance aujourd'hui à constituer un destin générationnel (les privations qui composent la désaffiliation peuvent malheureusement « se transmettre » de génération en génération).

La position d'**acteur** en la matière consiste, d'une part, pour transformer cette belle formule de Pierre Bourdieu, à défaire ce que le social a fait et d'autre part à refaire ce qu'il a défait. On a vu que cela consistait essentiellement, pour des personnes dont l'emploi s'est très significativement éloigné au gré d'accidents de l'existence, à mettre au travail librement des perceptions, et à vivre des affects diversifiés qui renforcent la puissance d'exister. L'acquisition formelle de compétences s'inscrit dans ce travail plus large en dehors duquel elle n'a que très peu de chances de se produire.

L'acteur est dans ce cas celui qui peut offrir un nouvel environnement pour ce travail de création (sur les perceptions) et de mobilisation (sur les affects).

Il est temps de redire que ce qui caractérise une dynamique associative digne de ce nom ce sont justement des dimensions qui touchent à un tel travail de création et de mobilisation.

Une dynamique associative effective se base en effet toujours sur une rencontre intense de personnes qui acceptent de « lier leur sort » (le terme d'association est donc à prendre au sens fort) sur base d'un refus de l'existant (dimension d'affect prégnante) : malaise face aux insuffisances du présent, sentiment de perte d'une valeur fondamentale, etc.

Cet affect se traduit dans un argumentaire critique (Luc Boltanski rappelle que les sociétés capitalistes peuvent se voir reprocher un manque de liberté, d'authenticité, d'égalité et de solidarité : ce sont là les « sources de la critique » que toute résistance ou contre-pouvoir mobilise); cet argumentaire, lorsqu'il est consolidé, conduit à inventer, faire exister, mettre en actes ce qu'on a « réalisé » (perçu et ressenti) comme possible. La dynamique associative est toujours tirée en avant par ce que nous avons proposé d'appeler une « **passion de réalisation** » : il s'agit de faire advenir dans le monde un possible perçu, suffisamment fort pour qu'on puisse décider de continuer à « lier son sort » pour l'instituer.

Cet engagement fondateur dans une « oeuvre » conduit aussi à s'imposer des manières de faire et de vivre particulières à l'intérieur de l'association : c'est ce que nous avons appelé l'homologie relative (l'homologie, pour être viable, ne peut jamais être totale). Pour beaucoup de dynamiques associatives, ces manières de faire et de vivre revisitent l'héritage **communiste**, notamment son souci d'équité (le travailleur doit être le bénéficiaire intégral des fruits de son travail et doit bénéficier d'une sécurité d'existence appropriée à ses besoins), sa promotion de la liberté individuelle et de l'autonomie collective, son investissement dans l'éducation et la production de connaissances (c'étaient les points-clés du programme d'un Pierre Denis, adopté par la Commune de Paris).

**On peut donc penser que la dynamique associative inclut, dans ses composantes mêmes, « en puissance », des capacités d'action requises par la question de la désaffiliation sociale.**



## Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

Mais il convient d'apporter immédiatement deux restrictions à ce raisonnement.

1. Notre argumentaire ne conduit en rien à poser une exclusive : la dynamique associative produit **des** capacités et non **les** capacités ; elle est d'ailleurs limitée par essence, puisqu'elle se fonde sur une **rencontre**, soit un fonctionnement limité parce que singulier. Ce fonctionnement ne peut donc exister que sur une base libre, volontaire.
2. Cette base volontaire dépend nous semble-t-il de la conviction qu'une réciprocité d'apports (de l'institution aux personnes en voie de désaffiliation ; de ces personnes à l'institution) est possible et nécessaire.

Notre étude semble indiquer qu'on se rapproche d'autant plus de cette conviction en matière de réciprocité que **l'homologie qui la sous-tend sera liée au centre de gravité de l'association**.

Pour le Miroir vagabond, ce centre de gravité, incarné par l'animation-crédation, se définit par l'hybridation de l'action culturelle et sociale.

Nous pensons que toute association qui souhaiterait s'engager activement dans la lutte contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi « entrepreneuriale » devra pouvoir s'appuyer sur une réflexion approfondie sur ce qui constitue effectivement son centre de gravité et sur le type d'homologie que cette association pourra poursuivre.

### TROIS CONDITIONS FACILITATRICES

#### **La reconnaissance de la fonction de « facilitateur des points de passage »**

Nous avons vu que des difficultés spécifiques posées par l'accueil au sein d'une structure professionnelle de personnes qui ont vécu de grandes difficultés existentielles étaient conséquentes et qu'elles ne pouvaient éventuellement se résoudre que dans l'environnement de travail lui-même, offrant la possibilité d'expérimentations diverses au travers desquelles émerge peu à peu un « potentiel » resté jusqu'ici latent. Une disponibilité particulière sera exigée des responsables.

La très forte individualisation du management s'accompagne de tâches de justification, de moments de transaction, de négociation, de contextualisation à destination du collectif.

Nous avons proposé d'appeler « facilitation des points de passage » ce type de fonction, dont on n'imagine pas qu'elle soit confiée à une personne en particulier : il s'agit plutôt de tâches multiples qui se répartissent selon les nécessités sur la tête de tous les responsables, de manière variable et non programmée.

Il semble légitime de demander aux pouvoirs publics de reconnaître cette fonction spécifique, à hauteur au moins d'un équivalent temps plein de direction, sur base, par exemple, d'un nombre minimum d'emplois ainsi créés.



Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

## Un statut aidant pour les personnes qui prennent le risque de l'emploi ?

La durée est un élément-clé pour espérer pouvoir « défaire ce que le social a fait et refaire ce qu'il a défait » au cours du processus de désaffiliation.

En l'occurrence, il s'agit de deux durées différentes et complémentaires :

- la durée d'une **approche**, dont on a vu qu'elle pouvait prendre des formes multiples ;
- la durée d'une **expérimentation** à l'intérieur de l'association, qui permette de faire émerger un potentiel, de dépasser en partie au moins les failles que les vicissitudes de l'existence ont pu produire, et d'envisager un devenir aussi stabilisé que possible, dans l'association ou ailleurs.

Ne serait-il pas utile qu'un **statut particulier** permette d'enchaîner ces deux durées à l'intérieur d'une association ?

Au vu des enseignements issus de l'analyse de l'expérience du Miroir Vagabond, d'ailleurs corroborés par plus d'une autre observation, il ne nous semble pas qu'il faille entendre par là la création d'un statut supplémentaire à ajouter à la panoplie existante.

Il convient plutôt de trouver une manière de répondre aux insuffisances suivantes :

- il n'existe pas de statut facilitateur basé tout simplement sur la force réelle de la dynamique associative, à savoir la **rencontre** entre une **personne** qui demande à s'engager et les luttes qu'entreprend **l'association** ; partout dominant les catégories, les conditions bureaucratiques, de diplômes, la définition de « cibles » ; la capacité de l'acteur associatif à pratiquer une politique volontariste de création d'emploi n'est par ailleurs que peu soutenue en général ;
- le statut que nous évoquons dans ce cadre, pour les personnes dont nous parlons, devrait remédier à la dissociation actuelle entre mesures liées à la formation et mesures liées à l'emploi ; or nous avons vu que c'est l'enchaînement d'étapes diverses, dans une durée suffisante qui était une clé du succès ; *une continuité suffisante* doit être rendue possible, assortie de garanties pour les deux parties (la personne, l'association) qui prennent le risque de la création d'emploi ;
- de la même manière, la panoplie de mesures existantes, éclatées entre les différents niveaux de pouvoir, souffre par le fait même de deux défauts majeurs : elles cumulent des conditions nombreuses qui peuvent se révéler incompatibles dans la succession qui est celle du parcours réel des personnes ; elles ne sont pas construites par rapport aux *possibles* des personnes, hic et nunc, et leur imposent des parcours formatés très souvent inadaptés ; ces parcours formatés correspondent d'ailleurs trop souvent à *une chronique d'une rupture de parcours annoncée, tant les diverses constructions catégorielles qui sous-tendent les mesures d'aides manquent de souplesse et d'ouverture.*





Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée?

## **Un label encourageant et protecteur ?**

La proposition précédente pose ipso facto la question des incitants dont devrait pouvoir disposer l'acteur associatif, au-delà de la reconnaissance de la fonction de « facilitation ».

Il nous semble que ces incitants à une logique entrepreneuriale en matière de création d'emploi à l'intention des personnes en difficulté pourraient être :

- l'attribution d'un label relatif aux efforts entrepris par l'association pour promouvoir la socio-diversité en son sein ;
- le soutien aux efforts spécifiques que l'association devra consentir en matière de recherche et de formation de son personnel;
- le soutien à la mise en place d'une politique d'évaluation appropriée;
- la garantie d'un contrôle administratif approprié à une logique entrepreneuriale et transversale ; une récente recherche<sup>10</sup> que nous avons menée sur l'innovation en matière de jeunesse et d'aide à la jeunesse montre combien cette condition est indispensable et comment elle est loin d'être rencontrée dans les faits.

10. Cfr Recherche qualitative sur les projets innovants en matière d'intervention auprès des enfants et des jeunes , asbl RTA pour l'Observatoire de l'enfance, de la jeunesse et de l'aide à la jeunesse, Bruxelles, novembre 2009.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES UTILISÉS

- Jacques ARDOINO et Guy BERGER, *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes*, Paris, ANDSHA-Matrice, 1989.
- Jacques ATTALI, *L'homme nomade*, Paris, Fayard, 2003.
- Luc BOLTANSKI et Eve CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- Pierre BOURDIEU, *La Misère du monde*, Paris, Seuil, 1993.
- Pierre BOURDIEU, *Contre-feux. Propos pour servir à la résistance contre l'invasion néolibérale*, Paris, Liber éditions/Seuil diffusion, 1998.
- Robert CASTEL, *Les métamorphoses de la question sociale, Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.
- Robert CASTEL, *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Seuil, 2009.
- Georges CHARBONNIER, *Entretiens avec Claude Lévi-Strauss*, Paris, Juillard et Plon, 1961.
- Michel de CERTEAU, *La culture au pluriel*, Paris, U.G.E., 1974.
- Gilles DELEUZE (en collaboration avec Félix Guattari), *Qu'est-ce que la philosophie ?*, Paris, Minuit, 1991.
- François DUBET, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil, 1994.
- Erving GOFFMAN, *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*, Paris, Minuit, 1975.
- Erving GOFFMAN, *La mise en scène de la vie quotidienne, Tome 1 : La présentation de soi*, Paris, Minuit, 1973.
- Thierry GAUDIN, *De l'innovation*, La Tour d'Aigues, Editions de l'aube, 1998.
- Félix GUATTARI, *La révolution moléculaire*, Fontenay-sous-Bois, Recherches, 1977.
- Félix GUATTARI, *Les années d'hiver, 1980-1985*, Paris, Barrault, 1986.
- Félix GUATTARI, *Chaosmose*, Paris, Galilée, 1992.
- William JAMES, *Le Pragmatisme*, Paris, Flammarion, 2007.
- Bruno LATOUR, *Changer de société. Refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte, 2006.
- Jean-Pierre LE GOFF, *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*, Paris, La Découverte, 1996.
- Danièle LINHART, *Travailler sans les autres ?*, Paris, Seuil, 2009.
- Jean OURY, Félix GUATTARI et François TOSQUELLES, *Pratique de l'institutionnel et politique*, Vigneux, Editions Matrice, 1985
- Alain TOURAINE, *Un nouveau paradigme. Pour comprendre le monde d'aujourd'hui*, Paris, Fayard, 2005.
- Alain TOURAINE, *Penser autrement*, Paris, Fayard, 2007.

### ARTICLES ET RAPPORTS DE RECHERCHES UTILISÉS

- Jean BLAIRON et Jacqueline FASTRES, « Luttés culturelles et luttés sociales. Une analyse institutionnelle d'une association culturelle », dans *Intermag*, décembre 2006 ; disponible sur [www.intermag.be](http://www.intermag.be).
- Jean BLAIRON, « Quelle politique d'évaluation dans les associations ? », dans *Intermag*, septembre 2008 ; disponible sur [www.intermag.be](http://www.intermag.be).
- RTA asbl, *Recherche qualitative sur les projets innovants en matière d'intervention auprès des enfants et des jeunes. Rapport final*, Namur, RTA asbl, novembre 2009 ; disponible sur [www.oejaj.cfwb.be](http://www.oejaj.cfwb.be).