

COOPERATION ET SOLIDARITE AU CŒUR DE L'ORGANISATION Un défi de taille

Dominique Chautems Leurs et Françoise Tschopp

« L'institution ne peut pas prendre soin des autres si elle ne peut pas prendre soin d'elle-même et de celles et ceux qui travaillent pour elle ».

Présentation de l'Astural

L'Astural à Genève est une institution qui accueille des enfants et des adolescents-tes en difficulté, dans plusieurs structures socio-éducatives, pédagogiques et thérapeutiques, et également d'insertion professionnelle, dépendant d'un projet et d'une gestion associatifs. Ainsi une douzaine de structures fonctionnent avec des équipes dirigées par une direction sur le site. Cette dernière offre un suivi quotidien tant aux enfants, aux parents qu'à l'équipe de professionnels. Au total ce sont quelques 150 collaboratrices et collaborateurs qui œuvrent au service des missions de l'association auprès de 150 enfants et adolescents accompagnés au sein de ce dispositif ; 340 enfants suivis à domicile et 150 familles soutenues en médiation familiale.

Par ces moyens, l'offre de l'Astural s'adapte, soit par l'ajustement d'outils existants, soit par la création de nouvelles formes de prise en charge à l'évolution des besoins actuels. La mise en pratique des actions, accorde une attention particulière au travail de réseau impliquant l'ensemble des personnes concernées par les situations d'enfants et d'adolescents pris en charge, notamment leur famille. Ainsi les parents sont au cœur de l'intervention, soutenus autant que leurs enfants qu'ils nous confient. La systémique est le modèle de référence travaillé par toutes les structures, par le biais de formations et de supervisions.

Un bref retour historique

L'histoire de l'éducation et celle de l'Astural sont au cœur des enjeux sociétaux. En effet, dès les années 50, s'enclenchent de profondes mutations, notamment autour de la place des femmes dans la sphère publique, du statut de l'enfant et des méthodes éducatives. Nous passons peu à peu de pratiques autoritaires à des méthodes davantage axées sur l'autorité morale, intellectuelle. L'enfant devient un objet de désir plutôt qu'une charge et la compréhension que nous avons de son développement nécessite de lui offrir des cadres respectueux de ses besoins et de son éducation.

En ce qui concerne la protection de l'enfance, il s'agit de sortir des logiques systématiques des retraits d'enfants de leur famille qui les placent souvent de façon abusive dans des environnements finalement peu protecteurs : grandes institutions, fermes, familles pauvres, confrontant la plupart du temps ces enfants à de l'exploitation et du travail précoce.

La Suisse a, à ce propos, un passé peu glorieux de placements arbitraires d'un grand nombre d'enfants dans des conditions très dommageables pour eux et leur famille, souvent arrachés à leurs parents et séparés de leur fratrie durant toute leur enfance. (Droux & Ruchat 2012)

C'est dans ce contexte, que l'Association Astural se crée, initiée par un groupe de 16 membres en 1954, que l'on peut définir comme « philanthropes » désireux d'apporter de l'aide à des services publics dont les moyens ne permettent pas d'améliorer la condition des

enfants. Ainsi les objectifs de ce mouvement de citoyens, ont pour intention de mettre à l'abri les enfants dans une perspective de prévention, plutôt que de rééducation, visant à un développement intellectuel et spirituel, à un équilibre affectif indispensable à toute vraie vie. Dans un ouvrage consacré au cinquantième anniversaire de l'Astural on peut relever les points suivants d'un rapport annuel de 1956 : « l'Astural doit illustrer par son action qu'elle est la mission d'un service social privé collaborant et complétant le rayonnement d'un service social officiel. Et par sa forme juridique, l'Astural appelle à l'acte d'entraide personnellement tous ceux qui, réalisant l'ampleur des lourds problèmes de l'enfance inadaptée, décident de collaborer aux efforts faits sur le plan éducatif et social. Les pouvoirs officiels ne sont pas seuls responsables de la jeunesse inadaptée ; chacun, conscient de son appartenance au groupe social, doit pouvoir apporter une collaboration effective ». (Roehrich, 2006, p.20) Dans cette prise de position d'appel à la citoyenneté et à l'engagement, on peut également déceler l'orientation qui sera celle de l'Astural tout au long de son existence et encore présente aujourd'hui, celle d'être complémentaire aux services officiels, tout en manifestant sans cesse que l'Etat a besoin d'associations privées pour remplir des missions qu'il ne peut pas assumer.

Le développement de ce type d'institutions se fait jusqu'en 1970 environ, grâce à des bonnes volontés de personnes qui voulaient améliorer les conditions d'accueil des enfants, entre autre, en proposant des structures à petits effectifs (de 8 à 16 enfants) afin d'éviter les grandes institutions de rééducation (de 50 à 150 enfants) qui étaient remises en question quant à leur valeur éducative. Il a fallu alors trouver des fonds, des donations privées, pour compléter les subventions étatiques, ce qui semblait à l'époque évident et qui s'est avéré rapidement productif, parce que l'on peut penser qu'il y avait une sensibilité naissante à ces questions dans la population civile sur l'éducation des enfants.

Notons aussi que plusieurs facteurs sont à prendre en compte dans le développement de cette attention à l'enfance :

- la connaissance du développement de l'enfant psychologique et affectif qui indique que l'enfant est une personne dont il faut soigner particulièrement le grandissement,
- l'émergence des classes moyennes avec le boom économique d'après guerre,
- la volonté de sortir les enfants de la précarité soit éviter la spirale de la pauvreté qui se transmet de génération en génération,
- la professionnalisation de la fonction d'éducation qui structure les pratiques sociales et éducatives.

Il est à noter également que dès les années 50, des mouvements collectifs, des intentions militantes partagées créent dans une dynamique associative, des dispositifs basés sur l'idée de reproduire ce qu'offre la famille. Les îlots familiaux par exemple, offrent des conditions de vie aux enfants placés plus proches de la vie de famille, exigeant un engagement sans faille des éducateurs présents avec leur propre famille, au détriment parfois de celle-ci.

Il n'est pas nécessaire de rappeler ici le contexte d'après guerre qui a vu l'émergence de l'Etat providence, favorisant des politiques sociales dynamiques, défendant les droits sociaux, les inégalités, et au service des collectivités, générant la création d'une classe moyenne qui va, dans les années qui suivent, être fortement remise en cause. (Gilliand, Rossini, Suter & Perrenoud, Keller).

Le développement des écoles sociales en Suisse romande, dont la première a été créée en 1918 à Genève, par la suite à Lausanne, Sion, et Fribourg, aujourd'hui devenues en 2002, Hautes écoles de travail social (HES) ont activement participé au développement de la professionnalisation des travailleurs sociaux et à la reconnaissance des fonctions éducatives.

Professionnalisation et spécialisation vont créer une centration sur des modèles d'intervention (psychologique, thérapeutique, systémique, médical) très spécifiques, déclinés lieu par lieu, dont vont s'emparer les professionnels dans des logiques très individualistes.

Cette hyper conscience d'une expertise nouvelle va enclencher des revendications de statuts, d'horaires de travail, de conditions qui vont réunir les travailleurs sociaux dans des demandes collectives sur l'amélioration de leurs conditions de travail. Dans les lieux de pratique, on constate toutefois un repli à l'intérieur des structures qui laisse penser à un besoin de distanciation et défense de son propre modèle, ceci par opposition à des pratiques plus traditionnelles, comme si chacune d'entre elles doit défendre son modèle pour être reconnue.

Ce contexte a favorisé la configuration des structures de l'Astural, avec un leadership fort en la figure d'un directeur ou d'une directrice se dégageant de toute injonction de la direction générale qui chapeaute l'ensemble. Comme on le verra plus tard, cette autonomie va être discutée par la politique gestionnaire de l'Etat subventionnant l'institution et par ce biais la questionnant sur l'utilité d'avoir une direction par structure.

Pour les professionnels, tout semble acquis, par les conventions collectives et la reconnaissance sociale : salaires, assurances, droit à la formation de base et formation continue. C'est une période durant laquelle il y a peu de revendications collectives où l'on affine les modèles d'intervention. La société, dès les années 80-90 sort des trente glorieuses, bascule vers des nouvelles politiques publiques et voit émerger une nouvelle gestion publique et des nouveaux modèles de gouvernance. Le rôle de l'Etat change !

A la fin des années 2000 la mise en place de nouvelles réglementations de distributions des ressources via des lois (LIAF), va diversifier les outils de contrôle au travers des contrats de prestations, dans une logique néo-libérale de réduction des services publics :

- pression sur les prestations, obligation d'élargissement de la couverture d'accueil imposée par la Confédération suisse, alors que les ressources vont vers la baisse,
- transfert des charges de la Confédération vers les cantons, voire les communes, dont les situations sont fortement inégales,
- sentiment général de dégradation des conditions de travail

Pour la Suisse, Rossini (2013 p.91) relève que pour « certains politiques, il était temps de mettre un terme ou de ralentir fortement la croissance générale des dépenses sociales et d'assainir de manière drastique les régimes déficitaires par une action orientée surtout sur la suppression ou la réduction des prestations. Pour d'autres, essentiellement professionnels de l'intervention sociale, la qualité des prestations dispensées est en péril ». En quelque sorte, les institutions sociales sont contraintes de faire plus avec des moyens réduits, ce qui génère du stress, des insatisfactions dans les milieux professionnels face à la dégradation de la considération portée aux moyens alloués pour l'action sociale et éducative.

De plus, comme le dit Marie-Anne Dujarier (2015. p.115), dans les organisations étatiques ont pris place « *des planeurs* » qui ont pour mandat de formaliser des dispositifs avec comme buts « de prescrire, d'encadrer, d'outiller et contrôler » des institutions auxquelles on a délégué des prestations qui font partie des missions pérennes de l'Etat. Ces « *planeurs* » qui encadrent, voire dirigent l'activité d'autrui sans être en relation directe avec les réalités des terrains. Ainsi, les organisations sociales se trouvent devant une double contrainte et des injonctions paradoxales : assurer la mission sans en avoir la maîtrise des coûts, ce qui a pour conséquence de devoir réduire la voilure. Rappelons que dans les budgets de fonctionnement des institutions plus du 80% de la masse financière est alloué aux ressources humaines.

Ces nouveaux modes de gouvernance du côté de l'Etat ont généré une augmentation du contrôle administratif, des pratiques de mesure et d'autres logiques de calcul de l'attribution des ressources, davantage orientées vers des quotas plus ou moins arbitraires, qui ont abouti à la mise en place pour l'ensemble des entités subventionnées, à des contrats de prestation et de procédures d'accréditation.

Pour les individus à l'aide sociale, les pratiques sociales ont été poussées vers des politiques d'activation des bénéficiaires de toutes aides, sociales, éducatives, thérapeutiques.

Ainsi « des dispositifs de capacitation, d'empowerment, d'habilitation offrant des ressources, qui jouent sur des pratiques incitatives visant à ce que l'individu retrouve du volontarisme et de la motivation » (Tschopp, Libois, Bolzman, 2013) se déploient. L'accès aux droits sociaux est remis en cause et les travailleurs sociaux doivent relever des défis face à des nouvelles problématiques (précarité, augmentation du chômage, nouvelles migrations etc.).

On voit également que pour les bénéficiaires du travail social, ces logiques de gestion caractérisées par l'exigence de résultats de préférence chiffrés, induisent des processus d'exclusion des bénéficiaires vers des marges d'échec de plus en plus en périphérie des valeurs dominantes et des zones d'inclusion sociétales.

L'Astural aujourd'hui

La mise en service de contrats de prestations, à savoir un cadre fixant la dimension, la nature de la prestation et les moyens affectés, sur des plans pluriannuels évalués à l'aune d'indicateurs fournis par les autorités, ont changé les rapports entre les acteurs des politiques publiques et les acteurs des structures médico-sociales. L'injonction paradoxale de ces formalités lourdes à élaborer et à suivre, peuvent de surcroît être remises en question lors de l'acceptation du budget par le vote des chambres. Ainsi des réductions linéaires des subventions sont appliquées par décisions des députés élus qui estiment que l'Etat n'a pas les moyens de maintenir le niveau des subventions versées aux prestataires de services. L'Astural a ainsi vu se réduire ses ressources à hauteur de 6% sur 4 ans, ce qui a eu pour effet de devoir prendre une série de mesures qui ont impacté le travail éducatif :

- Diminution de postes dans certaines structures et redimensionnement de certaines équipes.
- Engagement de personnel à contrat de durée déterminée
- Moratoire sur les droits à la formation continue
- Suppression de certaines fonctions et externalisation de services etc.

Ces évolutions ont engendré un climat d'insécurité général qui a déstabilisé les institutions éducatives, les dynamiques d'équipes et les professionnels. Ceci a produit de la concurrence entre les institutions les mettant en rivalité car dans ces contextes, chacun doit défendre son propre modèle comme si existait une crainte, celle de perdre sa place et ses ressources. Pour économiser, l'Etat contraint des fusions de petites structures vers des grandes institutions, créant des dispositifs anonymes et des inquiétudes chez l'ensemble des prestataires.

De plus pour rajouter de l'incertitude, des logiques territoriales dues à la densification des villes réaffectent des territoires et redessinent les quartiers. Ainsi des plans de réaménagements contraignent l'Astural à reloger plusieurs de ses sites. De vives inquiétudes ont été manifestées par les éducateurs et les éducatrices, qui ont l'impression d'avoir un *tsunami* de changements qui déferle sur eux et les déstabilise. A cela s'ajoute le départ à la fin de cette année 2017, de trois directeurs, directrice qui quittent l'Astural suite à près de 30 ans de service.

Au cœur des enjeux de la gouvernance de chaque structure se pose la question, comme le relève Hirlet en 2011, p.85 de savoir « comment faire appliquer par les travailleurs sociaux des mesures ou des modalités de travail pour lesquelles ils n'arrivent plus à comprendre le bien-fondé des décisions ou orientations, plus concrètement encore, l'intérêt qu'elles revêtent pour l'efficacité du service rendu aux usagers ? ».

Ces évolutions que l'on perçoit comme inexorables font appel pour tous les acteurs à des capacités de lecture des enjeux et à de l'adaptation. L'institution a donc pris le parti de questionner ce qui éloigne d'une part et qui rassemble de l'autre en son sein et, opté pour une mise en commun des synergies vers un soutien mutuel, qui ne viserait pas simplement à faire face à la diminution des ressources et à tout changement, mais, à saisir cela, comme une opportunité de réinterroger les dynamiques éducatives existantes.

S'est alors engagé au sein de l'Astural un travail d'articulation et de co-construction pour mettre en évidence un diagnostic partagé qui engage l'ensemble des acteurs, du travailleur social au secrétariat de direction, aux membres du comité de l'association, avec comme but de définir le devenir de l'institution : « Démarche coopérative et de questionnement des représentations des visions en présence » (Paturel & Simon 2011). L'enjeu étant de se référer à une culture commune pour mettre en place un management de participation et de fédération permettant de faire évoluer et transformer collectivement les approches éducatives et les valeurs institutionnelles. Ceci pour, au bout du compte dans ce contexte, maintenir la santé au travail et la qualité des prestations.

La mise en route d'un vaste chantier

Face à ces nombreux facteurs et multiples enjeux des problématiques actuelles qui impactent concrètement l'Astural, quelles sont les stratégies à mettre en place pour garder le cap de notre mission et les objectifs généraux ?

Des moyens ont été développés visant l'adhésion pour les mesures à prendre. Des contacts avec les terrains ont été accentués au travers de rencontres réunissant Comité-directions-collaborateurs, partenariat avec d'autres institutions similaires du canton, mise en place de nouvelles modalités d'échanges avec les collaborateurs. Des décisions ont été prises :

- passer de structures autonomes à un dispositif solidaire, par une exigence pour chacun à penser son modèle et ses pratiques en lien avec l'ensemble des autres structures, dégageant par-là la culture institutionnelle « *asturalienne* »,
- aider à dépasser les craintes de limitations, les obstacles et les freins pour démontrer la force collective,
- développer une vision commune partagée avec tous les échelons de la hiérarchie, sans toutefois être dans un modèle de gestion participatif mais de coopération,
- accueillir la mobilisation du personnel et la création d'une commission du personnel.

De la nécessité impérieuse à construire des solidarités

Que peut-on promouvoir pour que tous les acteurs de l'ensemble des structures restent solidaires et gardent confiance et loyauté face à la direction prise, continuant de partager les mêmes buts, ceux de la défense de prestations de qualité aux enfants et aux adolescents ?

Quelles conditions faut-il créer pour échapper aux logiques de gestion qui augmentent le risque de faire perdre la/les solidarité-s qui se jouent de manière spontanée ? Comment préserver les dynamiques de soutien au sein des équipes, comme par exemple : lorsque des collaborateurs font preuve de disponibilité pour remplacer un absent, permettant ainsi une organisation du travail plus souple garantissant la continuité des activités éducatives ?

A travers ces processus, des changements ont lieu à l'interne, les acteurs se mobilisent pour mieux saisir les enjeux des contextes actuels et faire front et résister face aux contraintes. Des efforts sont fournis pour ne pas perdre le sens et la qualité du travail et lutter contre les sentiments d'impuissance ou de démotivation de s'être fait piégé, qui peuvent rapidement prendre toute la place. Il y a pour cela impérativement à faire comprendre aux décideurs

politiques les besoins pour les institutions de maintenir leurs ressources, alors que les diminutions se poursuivent touchant les conditions de travail et le service aux bénéficiaires.

Pour ces derniers également des conditions se péjorent, stressant les familles, les rendant plus vulnérables et par-là les parents moins à même de faire seuls face aux difficultés que rencontrent leurs enfants, dans leur développement et leurs apprentissages. Les problèmes de comportement qui en découlent stigmatisent de surcroît leurs pratiques éducatives.

L'ensemble de ces constats nécessite du temps, celui pour saisir ce qu'il se passe : patience, temps, compréhension des enjeux et des interactions entre les acteurs et les différents systèmes permettent de diminuer les résistances, de rester en dialogue et en concertation intelligible pour faire cause commune, face à la complexité de l'évolution des politiques publiques. C'est la quadrature du cercle ; il y a à maintenir le cap sur la qualité du travail tout en restant ouvert à des nouvelles façons de penser et de travailler de sorte à accompagner ces inéluctables changements.

La communication stratégique telle que le souligne Gather Thurler, Kolly-Ottiger, Losego & Maulini, (2017, p. 220) exige que « les partenaires soient disposés à changer d'opinion, qu'ils manifestent une certaine ouverture à ce qui est d'emblée étranger voire opposé à leurs convictions. Lorsque cela se produit de part et d'autre, et que chacun des partenaires pèse les raisons de l'autre tout en explicitant les siennes, on peut finalement, par un transfert imperceptible et involontaire des points de vue, parvenir à un langage partagé et à une énonciation rassembleuse de faits ».

Quelques grandes préoccupations

- La taille de la structure

De fait, la structure associative permet encore aujourd'hui, parce qu'elle n'est pas trop lourde, des marges de manœuvre et d'interprétation des prescriptions, qui évitent de devenir victime des procédures bureaucratiques, mais de garder la main sur des décisions qui incombent aux acteurs internes garants de l'autonomie de l'association. Développer de nouveaux projets, innover sont des valeurs actives à l'Astural. Toutefois, il s'agit de garder à l'esprit la notion de la « taille critique » des activités de l'association, de sorte à ne pas mettre en péril l'institution dans son ensemble et échapper aux réalités d'une « institution mammoth » qui ne laissent que peu la possibilité d'avoir des contacts entre les différentes instances de la structure. La dimension actuelle permet encore de soigner les liens et les relations interindividuels et interinstitutionnels. Cela demande nécessairement de bien penser la communication, ce qui ne va pas de soi et engendre un coût certain.

- Des modalités de gestion au service des collaborateurs et collaboratrices

Par ailleurs, les nouvelles modalités de gestion ne doivent pas nous empêcher de prêter une attention aux soins des collaboratrices et collaborateurs, à leur possibilité de mobilité horizontale et verticale, sans oublier la question de la formation. Les considérer comme des sujets à part entière et non comme des forces essentiellement de travail, nous semble être une évidence.

Ainsi, la santé au travail perdure lorsque chaque acteur garde une part de créativité, une marge de manœuvre dans ses activités et qu'il ne dépend pas uniquement des prescriptions exigées par la hiérarchie ou les systèmes étatiques.

Co-construire des outils de gestion qui se basent sur la confiance plutôt que la défiance et ne pas produire l'idée que les professionnel-le-s profitent du système ou échappent aux

contraintes, ou ont des bénéfices secondaires alors qu'ils sont en difficulté de remplir leur mission.

- Développer une lecture de l'organisation dans un esprit d'ouverture et de remise en question

Cela peut être intéressant également de considérer, que les enjeux autour des nouvelles contraintes imposés par l'Etat peuvent être révélateurs de problèmes ou tensions internes, voire de failles organisationnelles qui échappent à l'analyse du fonctionnement institutionnel. Ainsi, il convient de voir ce que ces contraintes révèlent de fonctionnements installés qui devraient à l'évidence être remis en cause. On a pu voir émerger des résistances à se réinterroger, à prendre en compte les différences entre les acteurs au sein des équipes, une tendance à cloisonner, toutes choses qui paralysent le développement et l'ouverture.

La vie est une école où l'on apprend sans cesse. Apprendre oui, mais ne pas céder sur les priorités et l'essence de ce qui nous fonde. L'institution par définition, tout comme l'individu est poussée à évoluer. Comment lit-on cette évolution, dès lors que certains aspects sont choisis, assumés et d'autres imposés ?

Résister, mais voir les opportunités de changement, interpeller, interroger et mettre de la pensée au cœur de l'action, améliorer la communication interne et externe.

Il reste également des questions qui méritent d'être approfondies avec l'ensemble des collaborateurs car, les mettre collectivement en chantier est une façon de garder le sens de l'activité éducative dans un esprit de coopération et de solidarité :

- Comment améliorer la participation des parents dans les décisions concernant leur enfant et le dispositif collectif dans lequel il se trouve ?
- Comment être attentifs à ce que les collaboratrices et les collaborateurs restent concernés par les décisions politiques que l'Astural devra encore prendre et opérationnaliser ?
- Comment faire que les logiques de financement n'impactent pas l'organisation du travail, notamment le principe d'interdisciplinarité qui se décline par un fort maillage entre les spécialistes ?
- Comment ne pas céder aux pressions d'engager du personnel moins bien formé pour répondre aux logiques économiques de diminution des ressources ?
- Comment développer des solidarités entre les lieux de placement et l'environnement social des familles ?

En conclusion : Parvenir à créer une communauté d'intérêt général est un défi de taille. En effet, le travail avec les jeunes dans un projet éducatif pousse chaque équipe à créer une dynamique interne intense. Cette dynamique est provoquée par la nécessité de faire face à la folie, aux comportements inattendus, à la souffrance, à la vulnérabilité et au malaise, exprimés la plupart du temps de manière incohérente par les enfants et les adolescents. Chaque équipe, soumise à ses logiques propres peut ainsi oublier qu'elle fait partie d'un tout et ne plus investir l'ensemble. Ce paradoxe représente d'ailleurs un défi interne permanent : maintenir une cohérence entre les acteurs d'une équipe, dans la production d'un modèle d'intervention, en articulant des réponses qui sont à donner aux bénéficiaires, et simultanément contribuer à une cohérence de l'ensemble de l'institution. Un défi de taille dans un contexte où tout est mouvement.

Genève le 8 juin 2017

Bibliographie

Droux J., Ruchat M., (2012) *Enfances en difficultés, De l'enfance abandonnée à l'action éducative (Genève 1892-2012)* Fondation officielle de la Jeunesse.

Dujarier M.-A. (2015). *Le management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris, La Découverte.

Fourdrignier M., Molina Y., Tschopp F. : (2014) *Dynamiques du travail social en pays francophones*, Genève, éditions IES.

Gather Turler M., Kolly-Ottiger I., Losego P., Maulini O. (2017) *Les directeurs au travail. Une enquête au cœur des établissements scolaires et socio-sanitaires*. Berne, Editions Giauque D. , Emery Y., (2008) *Repenser la Gestion Publique*, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, collection Le savoir Suisse.

Gilliand P, Rossini S., (1997) *La protection sociale en Suisse,. Recettes et dépenses, 1948-1997. Comparaisons avec les pays de l'Union européenne*, Lausanne, Réalités sociales.

Hirlet P. (2011) *Impact de la gouvernance sur les institutions d'action sociale : logiques d'action des intervenants sociaux et enjeux de formation* in Noguès H., Rouzeau M., Molina Y., *Le travail social et ses formations à l'épreuve des territoires*, Rennes, Presses de l'EHESP.

Keller V. (2005) « Aider et contrôler. Les controverses du travail social » Lausanne, les cahiers de l'école d'études sociales et pédagogiques.

Loser F. ,Tschopp F. (2017) *Mutation du travail social et diversification des acteurs de la formation en Suisse romande* in Molina Y, Monceau G., (dir) *Les Formations du secteur social aujourd'hui , transformations et diversifications*, Rennes, Presse de l'EHESP.

Paturel D, Simon A. (2011) *Projets de développement des territoires et participation des habitants : le diagnostic partagé, outil méthodologique via l'intermédiation sociale*. In *Pensée plurielle*, 2011/3, no 28. Bruxelles, Editions de Boeck.

Paugam S. (2015) *Vivre ensemble dans un monde incertain*, Paris, Editions de l'Aube.

Rossini S. (2013) *Gouvernance de la sécurité sociale suisse. La politique sociale prise au piège de la pensée comptable* in Tschopp F., Libois J., Bolzman C. *Le travail social à la recherche de nouveaux paradigmes*, Genève, Editions ies.

Roehrich P. (2006) *Astural, Histoire et perspectives, 50 ans d'action pour la jeunesse*, Genève, Astural.

Suter C., Perrenoud S. et al. (2009), *Rapport social 2008, la Suisse mesurée et comparée*, Zurich, Seismo.

Revue

Revue Travail Emploi Formation, n° 14/2016 "Les pratiques professionnelles à l'épreuve des transformations du secteur non marchand", sous la direction de : L. Melon, A. Bingen, M. Hamzaoui

