



TRANSFORMATION PAR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Programme sur de nouvelles méthodes d'intervention pour l'action sociale de lutte contre la pauvreté

Organisé par :



Avec le soutien de :



1. Introduction

Les problématiques sociales auxquelles nous sommes confrontés, dans de nombreux pays européens, en tant qu'organismes d'action sociale, ne cessent d'augmenter et de devenir de plus en plus complexes. Des moyens supplémentaires sont nécessaires pour répondre aux nouveaux schémas, mais nous avons également besoin de propositions et de stratégies innovatrices afin de lancer des processus de changement avec des intentions clairement définies. C'est dans ce cadre-là qu'est né le **programme « Transformation par le renforcement des capacités »**, dans lequel ECAS offre un espace partagé pour apprendre à innover grâce à la mise en route de processus d'innovation.

Le programme pousse à envisager des hypothèses pour améliorer l'intervention sociale ainsi qu'à amorcer des processus internes de réflexion-action, tout en partageant l'expérience afin d'en retirer un **apprentissage qui puisse être reproduit**.

Le programme cherche à avoir un impact direct sur les parties prenantes, mais son avantage essentiel est lié à la capacité qu'il offre d'**identifier et de systématiser des savoir-faire utiles à l'ensemble du secteur** : il s'agit là d'impacts différés ou indirects.

2. Nous cherchons une réponse à la pauvreté : l'innovation peut-elle être la solution ?

La pauvreté est une problématique qui frappe l'Europe toute entière, et qui, en Catalogne et en Espagne a pris des proportions très importantes. Il est évident que nous ne sommes pas prêts à renoncer à notre bien-être et que **la garantie, pour les citoyens, de moyens minimums pour mener une vie décente relève clairement d'une responsabilité publique**. Mais cette situation dépend également de la capacité de la société toute entière à trouver des **solutions innovatrices plus efficaces, effectives, justes et durables** pour répondre aux nécessités absolues à l'échelle nationale, afin de venir en aide à toutes les personnes vulnérables.

À l'heure actuelle, **l'innovation sociale** n'est pas une nouveauté ; c'est même pour cette raison que de nombreux organismes sociaux ont été créés dans notre pays, avec la volonté de trouver des réponses aux problèmes d'exclusion sociale.

Les problèmes sociaux auxquels les organismes d'action sociale doivent faire face ne cessent de croître et de se complexifier (interdépendances, facteurs multiples à l'origine de la pauvreté) et de nombreux organismes souffrent d'un **manque de moyens, et d'une déficience en matière de propositions et de stratégies valables** pour répondre à ces nouveaux déficits. Ils sont



TRANSFORMATION PAR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Programme sur de nouvelles méthodes d'intervention pour l'action sociale de lutte contre la pauvreté

dépassés par la réalité et ont besoin de nouvelles idées, de nouvelles stratégies et de nouvelles méthodes... **ils ont besoin d'innover !** L'innovation, cependant, n'est pas toujours aisée, car la modification des méthodes traditionnelles pour analyser les problèmes et les réponses exige un effort intentionnel, recherché et encouragé.

Le programme « Transformation par le renforcement des capacités » se dirige aux organismes qui ont besoin d'innover en matière de stratégies et qui souhaitent mettre en route des processus internes d'innovation. Et qui désirent à la fois partager leur expérience avec d'autres organismes, afin d'en retirer un apprentissage commun qu'ils pourront réutiliser. Nous souhaitons apprendre à innover en lançant de nouveaux processus, de nouvelles méthodes de travail, avec différents modèles organisationnels au sein de nos organismes. En fin de compte : mettre des actions en place et retirer les leçons de nos actions. Face à la **nouvelle réalité** sociale, nous avons voulu identifier d'autres formes d'intervention et d'assistance car les profils et les problématiques sociaux ont évolué.

3. Brève réflexion sur ce que signifie « innover »¹

L'innovation est un **pari à long terme** qui émerge du constat de problèmes non résolus et est encouragé par ce même constat. Lorsqu'on parle de processus d'innovation, il ne s'agit pas de donner des instructions, des formules ou des recettes prêtes à l'emploi, mais plutôt de disposer d'environnements et d'espaces propices à la mise en place des changements souhaités. Le changement est intrinsèquement lié à la réalité, aux difficultés et aux problèmes rencontrés, et par conséquent, l'innovation est le résultat de la nécessité et de l'échec. Il est donc essentiel d'établir un diagnostic adapté à la réalité et de mettre en place une proposition stratégique pour aborder les problèmes détectés durant le diagnostic sur lesquels nous souhaitons avoir un impact.

Afin de nous rapprocher des processus innovateurs, il faut travailler sur deux perspectives à la fois : sur le plan **instrumental**, en cherchant des façons d'améliorer nos pratiques déjà en place, et sur le **fond**, en reformulant les questions d'une manière différente afin de trouver d'autres réponses. L'une des clés de l'innovation consiste également à considérer que **l'on ignore tout**, créant ainsi de nouvelles questions et de nouvelles réponses, et aboutissant à une **vision panoramique** propice à l'analyse de la situation, à l'aide d'une mise à distance. Deux ingrédients de base sont indispensables pour innover : une **nouvelle philosophie**, qui implique le besoin d'articuler un nouveau discours à propos de la réalité qui nous entoure, et une **nouvelle méthodologie**, c'est à dire une façon différente de mettre en œuvre la nouvelle philosophie.

¹ Le professeur Joaquim Bruguier (Institut du gouvernement et des politiques publiques - IGOP Université de Barcelone [Institut de Govern i Polítiques Públiques - IGOP de la Universitat de Barcelona]) nous a apporté son soutien durant cette réflexion.



TRANSFORMATION PAR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Programme sur de nouvelles méthodes d'intervention pour l'action sociale de lutte contre la pauvreté

4. Objectif du projet

L'objectif recherché dans ce projet a été de trouver de nouvelles réponses à de nouvelles problématiques (contexte économique de crise) et à de nouveaux profils (nouvelles formes de pauvreté). Du point de vue de l'action sociale, nous avons toujours défendu l'idée selon laquelle l'activité professionnelle représentait la meilleure option pour l'insertion sociale des individus, et ce principe est dépassé au vu du contexte actuel. Il est devenu évident qu'il y a un besoin d'innovation en matière d'action sociale, et qu'il faut trouver de nouvelles solutions pour lutter contre la pauvreté. Nous devons trouver la façon d'accompagner les individus pour qu'ils puissent se **renforcer** et qu'ils puissent **transformer leur situation**. Nous devons renforcer leurs compétences, leurs capacités et leur autonomie.

5. Comment y arriver ?

Nous souhaitons que le projet ait une orientation méthodologique afin de pouvoir analyser les différentes étapes, les résultats et les difficultés liées, et que cette analyse serve de base à la prise de décisions futures. Cela est possible uniquement grâce à des processus interactifs, créés à partir de situations vécues et qui facilitent les changements.

6. Activités réalisées

a) Une **journée** de présentation du projet « Transformation par le renforcement des capacités » et de réflexion autour de la définition de l'innovation et des éléments capables de renforcer les individus et de transformer leur réalité. Nous avons sélectionné onze expériences qui nous aideront à définir l'innovation et qui ont été présentées durant la journée, toutes en rapport avec au moins l'un des trois blocs thématiques suivants : **économie sociale et solidaire, insertion professionnelle et renforcement des personnes dans la communauté** (insertion professionnelle, crédit solidaire, participation communautaire).

b) Un **séminaire de travail continu** sur une période de sept mois avec des sessions groupales et individuelles auxquelles ont participé 15 professionnels qui ont joué le rôle de facilitateurs de l'innovation dans leurs organismes respectifs. À l'aide d'une **méthodologie innovatrice et participative**, ils ont mis en place une série d'actions et de travaux au sein de leurs organisations et plusieurs exemples d'organismes travaillant sur des thèmes liés à l'innovation ont été présentés durant cette période. Nous avons prévu de rassembler tous les enseignements tirés de l'expérience dans un guide instrumental pour qu'ils puissent être réutilisés par d'autres organismes.



TRANSFORMATION PAR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Programme sur de nouvelles méthodes d'intervention pour l'action sociale de lutte contre la pauvreté

7. Évaluation du projet par l'équipe technique organisatrice

Il n'est pas aisé de savoir comment mesurer les résultats de l'innovation. Pour gagner en sécurité et en légitimité, il s'agit de démontrer des résultats à court terme, qu'ils soient tangibles ou intangibles ; ils doivent montrer si le processus est capable de surmonter les résistances à la fois culturelles (en créant un nouveau consensus à propos du changement conceptuel) et structurelles (en arrivant à un nouvel accord vis-à-vis du changement méthodologique). Lorsque le processus arrive à son terme, il est indispensable de savoir ce qui doit être évalué et d'identifier les réussites et les erreurs, riches en enseignements.

La promotion de stratégies d'innovation au sein des organisations est un **défi exigeant** et compliqué auquel les organismes ne sont pas toujours bien préparés et pour lequel ils manquent de moyens et de structures. Il s'agit d'appliquer une méthode particulière et **d'adopter un engagement interne solide** : l'organisation et ses responsables doivent faire preuve d'une volonté déterminée, et ces derniers doivent apporter leur soutien et accepter de donner de leur temps, changer les routines, remettre en question les rôles et disposer de structures opérationnelles et organisationnelles adéquates.

Certains aspects positifs que nous avons pu identifier nous indiquent que nous avons introduit une nouvelle méthodologie que les organismes ont su s'approprier. Nous avons mis à disposition un **guide méthodologique pour l'innovation**, mélange de théorique et de pratique, qui définit une nouvelle méthode de travail potentiellement réutilisable, et qui a permis à un groupe d'organismes d'être capables d'innover dans leurs processus ou leurs programmes.

À partir de certaines difficultés rencontrées, nous nous sommes rendu compte que nous avons créé des attentes erronées en ce qui concerne les objectifs du programme. Les professionnels qui ont participé au projet étaient considérés comme des **agents promoteurs d'un processus de changement** au sein de leurs organismes respectifs, leur conférant par-là même plus de responsabilités et de contraintes, auxquelles se sont ajoutés les problèmes inhérents à n'importe quel processus de changement.

Les organismes du secteur social ont démontré des faiblesses concernant la stabilité, le volume et la continuité de leurs effectifs, des conditions pourtant nécessaires au processus de transformation, et certains d'entre eux n'arrivaient même pas à maîtriser complètement leur propre gestion interne. Une des difficultés rencontrées a également été le manque de temps ; en effet, ces processus sont plus lents et plus complexes que prévu.

En ce qui concerne les thèmes ou les exemples d'innovation choisis, nous avons également dû surmonter le peu d'enthousiasme montré par les organismes, qui ne comprenaient pas le besoin de prendre de la distance par rapport à leur activité habituelle.



TRANSFORMATION PAR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Programme sur de nouvelles méthodes d'intervention pour l'action sociale de lutte contre la pauvreté

Pour conclure, nous nous permettons d'affirmer que l'innovation est un concept bien établi à l'heure actuelle, connu de tous mais mis en pratique seulement par quelques-uns d'entre nous. Innover ne signifie pas toujours créer de nouvelles choses ; parfois, il s'agit de garder ce que nous avons déjà mais de procéder de manière différente. En fin de compte, celui qui veut innover doit être capable d'assumer certains risques, être patient avant d'obtenir des résultats, être prêt à mobiliser des moyens humains et économiques et à remettre en question sa façon de procéder ainsi qu'à accepter des changements dans l'organisation. Et cet ensemble de conditions n'est pas toujours complètement présent.

Malgré les avantages et les inconvénients, nous estimons que cette expérience en a valu la peine. Nous croyons qu'à l'heure actuelle il est indispensable de continuer à soutenir les organismes qui ont emprunté cette voie. Dans la mesure où ceux-ci démontrent que le changement est possible et qu'il porte ses fruits, nous sommes convaincus que l'innovation par le renforcement des personnes vulnérables se généralisera.

Teresa Crespo,

Présidente de la fédération des Organismes Catalans d'Action Sociale
(Entitats Catalanes d'Acció Social, ECAS)