



SOLIDARUM

Base de connaissances pour
l'invention sociale et solidaire

solidarum.org

Hélène Strohl

Pour une solidarité sociale plus souple et en réseau

Inspectrice générale des affaires sociales de 1983 à 2013, Hélène Strohl considère que la puissance publique est moins créatrice de lien social que les « communautés » formelles ou informelles, traditionnelles ou plus liées aux cultures de notre temps. Auteure de *L'État social ne fonctionne plus* (Albin Michel, 2008) et de *La France étroite* (Éditions du Moment, 2015) avec Michel Maffesoli, cette essayiste et romancière est particulièrement sensible à la protection de l'enfance. Les enjeux de solidarité sociale méritent, selon elle, des réponses sans *a priori* de chapelle, au cas par cas, s'appuyant sur des réseaux de professionnels, et bien plus de souplesse que le système n'en a aujourd'hui.



Solidarum : Hélène Strohl, vous avez été inspectrice générale des affaires sociales de 1983 à 2013. Vous avez d'ailleurs publié en 2008 un livre de réflexion à partir de cette expérience : *L'État social ne fonctionne plus*. En introduction, pouvez-vous nous dire quelques mots de ces trente ans que vous avez passés à l'Inspection générale des affaires sociales ?

Hélène Strohl: L'IGAS, c'est-à-dire l'Inspection générale des affaires sociales, est le corps d'inspection de l'ensemble du système sanitaire et social en France. Ce qui inclut une immense variété d'organismes publics ou parapublics, en charge de l'emploi, du sanitaire et du médico-social, de l'action sociale, de la protection sociale, de la protection de l'enfance, etc. L'IGAS est certes composée d'énarques, mais aussi de médecins, de pharmaciens, d'ingénieurs, d'anciens directeurs d'hôpitaux ou inspecteurs du travail, etc. Toutes ces personnes prennent leurs missions des ministres, mais les effectuent en toute indépendance, et le plus souvent en équipe. L'Inspection générale des affaires sociales est volontiers perçue comme une « police des hôpitaux », en traque de scandales sanitaires et sociaux. Mais il ne s'agit là que d'une petite partie de son travail, et pas la plus importante. Le gros de ses missions, ce sont des études et enquêtes très approfondies. Cela suppose d'abord le temps de se documenter, de lire, de réfléchir, et ensuite le temps de se rendre sur le terrain, auprès de professionnels mais aussi d'usagers. En tant qu'inspecteur ou inspectrice des affaires sociales, on assiste, par exemple, à des permanences où les travailleurs sociaux accueillent des usagers et citoyens, ou à des audiences de justice ou de conciliation, par exemple entre un juge et des parents avec leur enfant. Ce mélange de pratique et de théorie, riche en discussions et en découvertes, a quelque chose de très concret, mais qui permet paradoxalement de prendre du recul et de se construire une vraie vision du social dans notre pays.



Quelle définition donneriez-vous du « lien social » ?

Parler de lien social, c'est une façon savante d'exprimer ce qui me lie à l'autre, et plus largement aux autres, donc aussi à la société. Il s'agit d'une notion fondamentale en sociologie. L'un des plus grands sociologues de la première moitié du XXe siècle, Ferdinand Tönnies, fait une distinction entre deux types très différents de lien social : d'une part, le lien communautaire, avec ma famille, mes voisins et ces groupes proches dont je partage la vie et les valeurs ; d'autre part, le lien sociétal, fruit d'un choix, d'une volonté, d'une pensée réfléchie grâce à ce que Rousseau appelle le contrat social, correspondant au vivre ensemble d'un collectif beaucoup plus large, de l'ordre d'une nation. Le lien social se concrétise en des échanges : d'une part, très concrets, dans le cadre d'une solidarité de proximité ; d'autre part, plus abstraits, juridiquement formalisés dans l'État social. Tissant ces deux dimensions l'une à l'autre, un autre sociologue, Michel Maffesoli, parle de ciment social : ce qui fait que ça tient, aussi bien les individus entre eux que l'ajustement des différentes communautés entre elles, dans le plus vaste ensemble qu'est la société.

Vous parlez de l'État social. De fait, qu'il s'agisse de l'État ou des départements, la puissance publique est au cœur de notre système de protection sociale, du moins en France. Cette puissance publique peut-elle être créatrice de lien social ?

La France présente un modèle très particulier d'État social, héritier de la Révolution française. Car la Révolution s'est faite non seulement contre l'Ancien Régime en tant que tel, mais contre son organisation sociétale. C'est pourquoi la solidarité nationale, étatique donc, a remplacé les innombrables formes de solidarité communautaire de l'Ancien Régime : autour des châteaux bien sûr, des monastères, mais aussi dans les paroisses, les confréries, les corporations. L'organisation féodale reposait en particulier sur le lien de vassalité ; il traduisait certes une hiérarchie sociale, une soumission des faibles aux puissants, mais ne se réduisait pas à ce lien de soumission ; il s'agissait d'un lien réciproque, de protection contre obéissance et travail, pas loin d'une sorte d'échange de services. La Révolution a supprimé ce système, créant les départements par un décret du 22 décembre 1789 pour mieux soumettre les provinces à la puissance publique.



Dès leur mise en place, effective le 4 mars 1790, les départements sont l'émanation de l'État républicain dans les régions. J'ai commencé ma carrière, en 1981, par un stage en préfecture ; le budget était voté par le conseil général, mais les dépenses étaient pour l'essentiel des dépenses obligatoires, remboursées sur crédits d'État. Le préfet était l'exécutif du département. De fait, la décentralisation française est très particulière : l'autonomie n'est que partiellement accordée aux collectivités territoriales comme aux organismes parapublics ou privés ayant une mission de service public. Notre modèle reste celui de la Révolution, où la puissance publique a repris à son compte ce qui fait lien social, c'est-à-dire la solidarité, l'aide aux prochains, l'entraide, etc. Le cadre normatif, y compris réglementaire, est décidé par l'État. La règle, c'est l'égalité de traitement, voire l'uniformité. Notre système social n'est plus fondé sur la multiplicité des solidarités de proximité comme sous l'Ancien Régime, mais sur l'établissement de droits individuels et le financement public de prestations. On définit des catégories de populations vulnérables et on remplit les manques avec de l'argent public. Je ne crois pas qu'une telle logique de fonctionnement soit créatrice de lien social.

Dans votre livre, *L'État social ne fonctionne plus*, vous écrivez : « Si l'on doit développer une intervention sociale de nature à restaurer le lien social, une prévention sanitaire et sociale qui vise à lutter contre l'isolement et le dérèglement du vivre ensemble, il est impératif de se fonder sur les liens communautaires existants » (page 27). Cela signifie-t-il que les communautés de populations restent la clé de tout lien social solide et durable ?

J'en ai la conviction. Dans un livre que j'ai cosigné il y a un an avec Michel Maffesoli, *La France étroite*, nous parlons d'un « idéal communautaire » en pleine résurgence. Cet idéal communautaire répond à l'essoufflement de l'idéal démocratique, d'ordre sociétal, en France plutôt nationaliste et jacobin, qui a fonctionné aux XIXe et XXe siècles grâce aux partis politiques, aux syndicats, aux mutuelles, etc. Certains affirment que seuls l'individualisme et le culte de l'ego remplacent l'idéal démocratique en déshérence ; ils ont tort. Dans les immeubles ou les quartiers, entre voisins ou parents d'élèves, au sein



des familles élargies, dans les groupes qui se créent sur Internet, sur les réseaux sociaux, pour de grandes ou toutes petites causes, partout je vois se multiplier des échanges, des partages, des initiatives qui démontrent le besoin d'être ensemble, d'agir ensemble, pour le meilleur ou pour le pire. Bien sûr, on se retrouve entre amateurs de mêmes passions, de mêmes musiques, de mêmes idéologies politiques pas toujours très nettes, mais l'on se réunit aussi pour mieux répondre à de vraies nécessités sociales, à des enjeux de santé, de solidarités diverses, d'aide à des publics en difficultés... L'idéal communautaire n'est pas un idéal à atteindre, qui serait porté par quelque force extérieure aux gens eux-mêmes ; il crée au contraire un type de lien social qui se développe de lui-même, sans injonction de l'extérieur, et parfois sans hiérarchie préétablie, à l'instar des groupes de malades ou d'usagers de drogues où il n'y a pas de différences *a priori* entre le « sachant » et celui qui ne sait pas. C'est d'abord au sein de groupes, institués ou non, de tribus informelles ou de communautés plus anciennes – et pour le coup au fonctionnement a priori un peu plus hiérarchisé – que se construit le lien social. Le partage, les actes de solidarité naissent du terrain, de la proximité vécue entre des personnes de toutes conditions.

Mais les personnes les plus vulnérables ou défavorisées, celles qui ont le plus besoin de notre solidarité, font-elles partie de ces communautés ? N'en sont-elles pas trop souvent exclues ? Partagent-elles vraiment cet idéal communautaire ?

Parler de « personnes vulnérables » ou de « populations défavorisées », c'est déjà une façon de les mettre de côté, de signifier leur passivité voire carrément de les rendre passives, alors qu'elles sont, bien plus qu'on ne l'imagine, au cœur de cette réinvention d'un idéal communautaire. Sous un autre regard, effectivement, l'isolement, les déviances ou phénomènes de marginalisation les plus violents sont le fait de gens qui n'appartiennent plus à aucune communauté de proximité. En tant qu'inspectrice des affaires sociales, j'ai pu constater le parcours, les histoires chaotiques des familles les plus maltraitantes. Ce sont des gens qui déménagent sans cesse, sans attache, avec des proches qui se déchirent. Il ne faut pas généraliser, bien sûr. Mais le cas, très médiatique,



de la petite Marina, décédée à l'âge de huit ans suite à des sévices infligés par ses parents en août 2009, est symptomatique de cette instabilité permanente, de ce manque de liens durables. Cette triste affaire, jugée en juin 2012 à la cour d'assises de la Sarthe, pose la question non seulement de la solidarité, mais du contrôle social. Dans un village, dans un petit quartier, vous agissez sous le regard des autres. La conséquence la plus négative, ce sont les cancans, les dénonciations calomnieuses, voire la délation pendant la dernière guerre. Mais à l'inverse, cette proximité obligée a des effets positifs : elle vous contraint à agir correctement. Car si vous battez votre enfant, les voisins qui vous connaissent, au contraire de ceux qui vous ignorent, risquent d'intervenir, ne serait-ce que pour vous raisonner, tenter de trouver des solutions moins insupportables que de frapper votre fille... Toute communauté, de voisinage ou même simplement de goûts partagés, porte un fort potentiel d'entraide, voire d'innovation, qu'il est le plus souvent impossible d'anticiper de l'extérieur.

Lorsque vous parlez de communauté, vous parlez autant de ces communautés historiques, traditionnelles, certains diraient ethniques, que de communautés bien plus diverses et éphémères, mais qui se développent de manière considérable, liées à la musique, au nouveau monde numérique, à ce que l'on appelle les *makers*, les fablabs, les logiciels libres, etc. Ces deux types de communautés sont-ils aussi importants l'un que l'autre ? Sont-ils liés entre eux ou au contraire sans rapport ? Et ne sont-ils pas tout de même de natures très différentes, le premier type étant plutôt conservateur, et le second plus ouvert et aventureux ?

Que ces deux types de communautés aient des différences, c'est une évidence. Mais je ne crois pas que leur nature, que le besoin ou le désir d'être ensemble qui les constituent l'un et l'autre soient fondamentalement différents. Je dirais même que ces deux types de communautés sont organiquement liés. Aujourd'hui, penser uniquement en termes de solidarité au sens traditionnel du terme, articulée autour d'une origine géographique et d'une appartenance ethnique, me semble très réducteur, voire peu réaliste. Appartenir à une communauté fermée et une seule, qui correspondrait à mon groupe social faisant



réseau, à l'exclusion de toute autre communauté, c'est plutôt l'exception que la règle... Chacun, le plus souvent, appartient à plusieurs groupes ou tribus.

Cette pluralité des appartenances communautaires serait donc, pour la société, plutôt une chance qu'un handicap ?

Bien sûr, d'abord parce que la pluralité des appartenances communautaires est le meilleur antidote contre le communautarisme. Les études sur les ghettos, bien analysés par la sociologie interactionniste, ont montré comment les regroupements entre étrangers étaient une étape nécessaire à l'intégration. Le cas des Juifs est à ce titre très parlant. Vivre dans le « ghetto » de la rue des Rosiers, dans le Marais, à Paris, était ainsi un palier, une étape avant de devenir partie prenante de la République et de développer d'autres types de liens sociaux, hors de la communauté juive. Certaines communautés italiennes, espagnoles ou portugaises ont également servi de pépinières, de tremplins à l'intégration : je développe d'abord le lien social avec ceux qui me sont proches ; puis quand je me sens en sécurité, entouré, je peux pousser plus loin mon exploration et construire des liens avec d'autres, extérieurs à ma communauté historique de départ. Le besoin d'un lien communautaire reste fort dans nos sociétés urbaines et péri-urbaines où les communautés territoriales et historiques, sont faibles ou n'existent pas. Ainsi, s'agissant des populations d'origine arabe ou africaine, le souci, c'est que l'on n'a guère facilité ces regroupements ; Elles ont été déconsidérées, mises en quarantaine à la façon des harkis, et donc encouragées à l'isolement plutôt qu'à l'ouverture vers d'autres groupes de la société. Les deuxième et troisième générations de filles et fils d'émigrés, se voulant parfois en rupture, en payent aujourd'hui le prix. Lorsque l'on observe le parcours de jeunes terroristes, on constate souvent qu'ils n'avaient plus d'ancrage communautaire, ou qu'ils ne se sont rapprochés d'une communauté fanatique, minoritaire et se voulant exclusive, que tardivement, sans avoir d'attaches à d'autres communautés à même de contrebalancer cette influence. Aujourd'hui, grâce aux liens que chacun tisse via les réseaux sociaux et les outils du numérique, mais pas seulement, les jeunes des quartiers peuvent, avec un peu d'étayage, faire partie de plusieurs groupes : être musulmans



pratiquants s'ils ont une appétence spirituelle, mais aussi vendeurs chez McDonald's, joueurs de foot, rappers ou encore fans de hip-hop connectés à d'autres fans. Ainsi s'identifient-ils, comme la plupart des jeunes, à plusieurs groupes, correspondant chacun à l'une des facettes de leur personnalité. C'est ça, l'idéal communautaire, et la multi-appartenance, qui va avec, relativise le monothéisme ; elle traduit un polythéisme des valeurs qui reste selon moi le meilleur garant contre la dérive intégriste.

Et au regard de la solidarité sociale, cette pluralité des appartenances communautaires permet-elle aux gens de se prendre en main, d'être autonomes, et pas simplement d'être assistés ?

Tout à fait. Mais le problème, c'est que cette pluralité des appartenances, facteur d'ouverture aux autres, se heurte à un système social qui, à l'inverse, classe les gens en catégories uniques, en fonction d'un manque plutôt que d'un choix personnel. Si vous n'avez pas d'emploi, vous êtes un chômeur. Si vous n'avez pas de revenu, vous entrez dans la catégorie des bénéficiaires du RSA (revenu de solidarité active). Si vous avez un handicap reconnu, vous devenez une personne handicapée, avec les aides et le statut afférents. Chacun est classé selon ses manques et les droits individuels qui leur correspondent. De la même façon qu'une certaine médecine ne s'intéresse qu'au symptôme et à l'organe malade, sans considérer le « tout » de la personne, le système social français a tendance à ne traiter l'individu à aider qu'au travers de ce qui cloche dans son rapport à la société, et plus largement dans sa situation. Il le sépare de ses collectivités d'appartenance, qui donnent ou pourraient pourtant donner du sens à sa vie. À l'inverse, les expériences de travail social communautaire s'appuient sur les communautés et les clés qu'elles proposent pour permettre aux aidés de se reprendre en main – ce que l'on appelle parfois l'*empowerment*. Aux États-Unis, dans les quartiers, on parle même de « *community builders* ». À la fois historien du social et sociologue de nos nouvelles réalités urbaines, Jacques Donzelot a très bien décrit ce phénomène depuis le milieu des années 2000 : s'appuyer sur les communautés pour accompagner les gens, afin qu'ils trouvent des ressources qu'ils n'imaginaient même pas avoir en eux-



mêmes, et deviennent ainsi autre chose que de purs assistés, que de simples réceptacles à prestations.

Mais en quoi s'appuyer sur des communautés peut-il aider à résoudre des problèmes sociaux de populations comme les Roms ou les réfugiés de Syrie et d'ailleurs ?

J'ai déjà parlé de la façon dont l'appartenance à une communauté que l'on pourrait qualifier d'ethnique a toujours été, historiquement, le préalable à une intégration plus large à la société française. Une personne fraîchement arrivée d'Afrique ne peut s'intégrer sans passer d'abord par le sas de sa communauté d'origine. La question change donc de sens, et devient : comment permettre à ces communautés de ne pas s'enfermer sur elles-mêmes. Ce qui suppose de ne pas les stigmatiser. Ensuite, il y a des communautés plus marginales, ou séparées des autres par nature. Les Roms, les gens du voyage ont ainsi une culture de la mobilité qui s'oppose à notre culture sédentaire, et qui les rend peu adaptés à notre système social. Vouloir les intégrer de force, en leur imposant une sédentarité, même pour une bonne raison comme l'éducation de leurs enfants, est absurde. Pourquoi, dès lors, ne pas penser et organiser avec eux une forme d'éducation communautaire ? Même constat en matière de santé, ou pour des questions comme la contraception : pourquoi n'est-ce pas le système social qui, gagnant en souplesse, se donne les moyens d'une prévention sanitaire communautaire ? La mission de service public ne change pas dans son essence, mais ses modalités concrètes s'adaptent. Avec les réfugiés, c'est un peu le même constat : on ne va pas exiger qu'ils soient tout de suite comme nous. Comme « nous » d'ailleurs, cela ne veut pas dire grand-chose, parce que nous-mêmes nous appartenons à différentes tribus, et que cela ne gêne personne que les polytechniciens ou les énarques fassent tribus, qu'ils s'entraident, se pistonnent... Pourquoi serait-il gênant que les Roms ou les Syriens le fassent ?

D'ailleurs, l'expérience montre que les réfugiés ont le désir de s'intégrer dans le pays qu'ils choisissent, et les systèmes de familles d'accueil, comme l'association Calm en France, ont l'air de fonctionner plutôt bien, non ?



L'enjeu, c'est l'écoute et l'ouverture à l'autre : rester solide sur ses principes, mais savoir adapter ses modalités d'application à chaque situation...

Très exactement sur ce registre de l'écoute et de la souplesse, vous donnez dans votre livre de 2008 un exemple qui me semble encore d'une grande actualité : celui d'une association, Afrique partenaires service, ayant « *mené une réflexion approfondie sur la polygamie* », dont vous avez pu constater directement l'action très positive en termes d'inclusion sociale de personnes ou de familles d'origine africaine. Pourriez-vous revenir sur cet exemple ?

Afrique Partenaires Service est une association que nous avons rencontrée avec ma collègue Claire Aubin alors que nous réalisons pour l'Inspection générale des affaires sociales un rapport titré « L'intervention sociale, un travail de proximité ». Nous avons découvert cette association dans un colloque, puis nous avons passé une journée entière dans leur petit local, à Paris. Grâce à une travailleuse sociale, une assistante sociale et des médiatrices, elle accompagne des personnes africaines d'Île-de-France pour leurs démarches sociales, remplir des papiers, obtenir des aides, mais aussi apporter des conseils pratiques en s'appuyant sur l'expérience de tous. La permanence de cette association ressemble à une assemblée de village, de l'ordre de l'arbre à palabre, à l'africaine. Chacun expose son souci devant tous les gens présents, qu'il s'agisse des responsables de l'association ou de femmes et d'hommes venus eux aussi pour être aidés. Personne n'est exclu de la discussion, tous participent à la réflexion, à l'analyse de la situation exposée, aux tentatives de résoudre les problèmes des uns et des autres. Là-bas, je n'ai ressenti aucune ségrégation, aucune frontière entre « sachant » et « usager » : tous semblent appartenir à la même communauté informelle. C'est d'autant plus vrai que l'association n'a ni les moyens ni surtout la mission de donner de l'argent, qui crée automatiquement un rapport hiérarchique d'autorité. La parole, dès lors, se libère, sans que personne ne cherche à juger l'autre du haut de sa morale ou de son pouvoir d'allouer ou non des aides financières.

Et sur la polygamie ?



S'agissant de la polygamie, pratique courante chez les personnes originaires du Mali, l'enjeu des discussions lors de ces permanences n'est pas de dire que c'est « mal ». Là encore, tout se passe sur le mode de la palabre, partant de la réalité de chaque intervenant. On discute en général des effets collatéraux de la polygamie en France, sans aucun jugement de principe sur la polygamie en tant que telle. Les femmes, par exemple, viennent exposer les difficultés qu'elles ont : à partager le même appartement avec le mari et d'autres femmes, dans une promiscuité perverse. Il y a ensuite les anciens qui disent aux jeunes hommes (car il y en a, même s'ils sont moins nombreux que les jeunes femmes) : « *Chez nous, en Afrique, tu n'as pas le droit d'avoir une deuxième femme si tu ne peux pas avoir une deuxième maison. Si tu veux une deuxième femme, tu dois pouvoir avoir une deuxième maison !* » Dans la conversation sont évoqués les cas des deuxième ou troisième épouses, introduites sous l'état civil de la première, qui accouchent souvent sous cette identité, qui connaissent des difficultés lorsqu'elles sont répudiées, quand elles se retrouvent sans papier, selon les situations avec ou sans leurs enfants d'ailleurs. Je me souviens, quand j'y étais, d'une jeune fille africaine accompagnant sa cousine en butte à toutes ces difficultés, et me disant : « *Moi, jamais je n'accepterai d'épouser un homme qui a une autre femme.* »

Cette association travaille aussi sur la prévention sanitaire en Afrique, en particulier pour lutter contre l'excision. Le film qu'elle a réalisé sur le sujet part, de façon concrète, des accidents causés par l'excision lors de l'accouchement. Le support permet d'aborder ensuite la question à plusieurs dans les discussions, là encore sans jugement moral ou idéologique, mais en soulignant, par des exemples, le danger physique et psychologique d'une telle pratique.

La clé, c'est donc de partir du quotidien, de la vie des gens qui se retrouvent « en communauté ». Et c'est au sein de cette communauté, grâce aux relais de l'association, que les principes qui sont les nôtres, au regard de situations concrètes qui sont discutées, trouvent un relais dans ces populations ?

Voilà. Surtout, ces principes ne sont plus perçus comme de grands principes intangibles,



à appliquer selon quelque loi universelle, qui serait par essence supérieure. La façon dont travaille cette association montre comment la réalité très concrète du « vivre ensemble », en particulier dans le contexte d'un pays comme la France, rend nocives certaines pratiques. Sur la polygamie, au final de la discussion, ils se disent par exemple : « *Il faut que la deuxième épouse "décohabite", il faut que l'homme l'aide à trouver un autre logement. Après, ce qu'ils font dans leur lit, c'est leur problème.* » Ce sont les gens concernés qui aboutissent eux-mêmes à cette conclusion.

S'appuyer de façon pragmatique sur des communautés serait-ce donc un atout pour la solidarité sociale ? Pour prendre un autre exemple, faisant écho à des contenus de notre base de connaissances, au Brésil, pour agir contre les inégalités sociales et améliorer la situation de populations précarisées, ne vaudrait-il pas mieux partir des favelas, en travaillant avec des gens qui en sont issus, plutôt que de tenter de les réformer de l'extérieur ?

Je ne suis pas une spécialiste du Brésil, mais j'ai discuté avec pas mal de gens qui y travaillent. Dans les favelas, il y a une solidarité de fait, qui repose effectivement sur des communautés fortes. Mais il y a aussi un ordre, qui peut être imposé par la mafia de la drogue ; il y a aussi des tensions liées à la spéculation immobilière, en particulier dans les favelas de Rio même. L'équilibre y est donc fragile et complexe. L'enjeu, dès lors, plus simple à exprimer en quelques mots comme je le fais ici qu'à tenir sur le terrain, est de s'appuyer sur tous ceux qui, par leur action, donnent aux habitants des clés pour construire des solutions selon leur réalité, leurs désirs, leurs potentialités, par exemple grâce à la musique, au carnaval et aux écoles de samba.

Comme quoi aucun changement solide et durable ne serait envisageable sans partir des liens sociaux, de la solidarité réelle, tels qu'ils se sont construits au fil du temps dans les favelas mêmes...

Oui, car il y a des liens extrêmement forts entre les personnes. Mais ces liens de solidarité se nouent pour le meilleur ou pour le pire : autant, par exemple, pour le trafic de drogue



que pour l'entraide entre mères de famille. Démêler l'un de l'autre n'est pas facile. C'est pourquoi le mieux me semble d'éviter tout jugement a priori. Bien évidemment, je ne fais pas l'éloge de la drogue, de la même façon que, pour reprendre l'exemple de la polygamie, je ne fais évidemment pas l'apologie de l'homme propriétaire de plusieurs femmes. Mais il est possible de s'appuyer sur les solidarités existantes, par exemple entre femmes, pour que les situations difficiles soient mieux vécues, et que l'on puisse les faire évoluer progressivement vers le positif.

Dans vos écrits, vous dessinez les contours de ce que pourrait être pour demain une protection sociale, et plus largement une solidarité non plus « top-down », basée sur la stricte obéissance à une autorité et des impératifs statistiques, mais « bottom-up », basée sur la libre collaboration et *in fine* le consensus entre tous les acteurs du social ou du médico-social, qu'ils soient issus du privé ou du public, pratiquants libéraux ou agents de l'État. Pouvez-vous nous préciser cette vision ?

La solidarité organisée d'en haut, descendante, s'adresse à l'individu de façon uniforme et homogène, et ce quels que soient ses environnements de proximité. Comme je l'ai déjà souligné, elle repère les besoins des personnes de façon abstraite, sans s'intéresser à ce qui se passe sur le terrain, selon des catégories, en fonction de manques évalués par rapport à une norme minimale, le plus souvent quantitative. Puis elle répond au handicap qu'elle a ainsi reconnu par une compensation individuelle, sous forme financière. Ce mécanisme aboutit à une action sanitaire et sociale individualisée, non pas personnelle comme on pourrait le souhaiter, mais « taylorisée ».

Mécanisme qui, selon vous, détruirait plus qu'il ne construirait de lien social...

Oui, du moins le plus souvent, car la plupart des gens qui acceptent cette compensation le font de façon isolée ; ils font valoir leur droit individuel, mais ne s'en vantent guère. Un titulaire du RSA ou un adulte touchant la prestation de compensation du handicap n'ont pas du tout envie que leurs voisins soient au courant de cette aide. Ils ont peur d'être mal considérés, vus comme des profiteurs, et s'isolent d'autant plus de ce qu'il reste dans



la société actuelle de communautés de proximité, auparavant porteuses de solidarités de voisinage, ou familiales. Bien sûr, les villages et surtout les quartiers des villes ne sont plus tout à fait ces lieux où tout le monde connaît et aide tout le monde. Mais il existe d'autres modes de regroupements envisageables. La solidarité que je défends, qualifiée dans votre question de « *bottom-up* », serait une solidarité où l'on aiderait, où l'on permettrait aux gens de s'organiser, de construire eux-mêmes la résolution d'un certain nombre de problèmes, mais aussi où les professionnels du terrain, quelle que soit l'institution à laquelle ils appartiennent, pourraient travailler ensemble en définissant collectivement leur propre mode d'organisation. Car le type de solidarité qu'à l'inverse je critique, « *top-down* » selon vos termes, isole non seulement les bénéficiaires, mais aussi les acteurs sociaux, qui agissent quant à eux séparément les uns des autres.

C'est donc l'organisation de notre système social que vous critiquez ?

En France, l'action sociale est coupée entre de multiples catégories. Nous avons séparé le social du médical, le médico-social du social, et le médical du médico-social, mais également le privé du public, même lorsque leurs activités sont les mêmes, comme nous avons créé une frontière entre le privé à but lucratif et le privé à but non lucratif. Pour rendre le système encore plus fragmenté, et compliqué, les financements relèvent le plus souvent de multiples collectivités ou institutions. Un établissement, un service, peuvent être national, régional, départemental, communal, public, semi-public, privé à but lucratif ou non lucratif, associatif, sociétaire, etc. Les travailleurs sociaux peuvent relever d'une convention collective de l'enfance inadaptée ou des établissements sanitaires et sociaux, ou encore d'une convention collective mutualiste, mais ils peuvent aussi appartenir à l'une des trois fonctions publiques (d'État, territoriale, hospitalière). En matière médico-sociale, interviennent par exemple les services territoriaux de l'État dans le département, l'Agence régionale de santé, les services du conseil général, la Caisse d'allocations familiales, la Sécurité sociale, sans parler de l'Éducation nationale, des services du ministère du Travail, de Pôle emploi et des nombreuses associations concernées, qu'elles soient représentatives ou gestionnaires d'établissements et de



services. Cet incroyable maelström institutionnel génère des doublons et des manques. Il y a des cas dont personne ne s'occupe, d'autres qui voient au contraire de multiples professionnels d'horizons divers se pencher sur eux, sans parler des discussions épiques et chronophages entre financeurs.

Il y a quand même des gens qui, au sein même de la puissance publique, tentent de remédier à ce maelström institutionnel, comme vous dites ?

Certes, mais les technocrates veulent remédier à cette immense confusion en imposant « la solution unique, l'institution unique ». Or, dès lors qu'augmentent non seulement l'instabilité, la complexité des cas individuels, mais aussi la diversité des situations professionnelles ou familiales, de handicap, de revenus, d'environnement, etc., la mise en place de cette solution unique et descendante implique pour être juste des textes de plus en plus précis et compliqués à mettre en œuvre, ainsi que des logiques de plus en plus intrusives. Il faut savoir que, malgré toutes les réformes, Pôle emploi ne sert à peu près à rien pour des personnes ayant de grandes difficultés à trouver un emploi : douze minutes de rendez-vous, des fiches remplies sur Internet, et puis débrouillez-vous ! Mais des services intensifs d'accompagnement de chômeurs, souvent en groupe d'ailleurs, pourraient peut-être permettre de rassurer les employeurs sur des personnes éloignées de l'emploi, et de trouver des solutions pragmatiques sur le terrain. Pour toute intervention sociale, médicale, de l'ordre de l'action sociale ou de la recherche d'emploi, plutôt que de faire du Meccano d'en haut, de conclure des conventions, des partenariats institutionnels, des coopérations, de créer des agences elles-mêmes sous tutelle des services de ministères, etc., je propose que l'on privilégie les solutions construites avec les usagers et les professionnels sur le terrain, avec bien plus de latitude, donc de liberté.

Au-delà des mots et des bonnes intentions, que beaucoup partagent, comment cela peut-il vraiment se concrétiser ? Comment pourrait-on peu à peu construire ou reconstruire une solidarité « *bottom-up* » plutôt que « *top-down* » - pour reprendre une nouvelle fois ces termes qui ont l'avantage de la simplicité ? L'une des solutions majeures, à en croire votre livre sur l'État social, serait l'organisation de réseaux



d'actions, non par l'État, mais venant du terrain et de ses pratiques ?

L'organisation en réseau est effectivement celle qui me semble la mieux adaptée à cette action sociale territorialisée. À l'origine de ces réseaux d'action, on trouve parfois des usagers, et surtout des professionnels. Il y a même en général, au départ de cette construction de terrain, un « accoucheur de réseau ». Ce sont par exemple, pour en citer deux de mon livre : Marie-Christine Hardy-Bayle, une psychiatre hospitalo-universitaire dans le cas du Réseau de promotion pour la santé mentale dans les Yvelines Sud ; ou Michel Grémy, un médecin de santé publique, en ce qui concerne le réseau périnatal régional du Languedoc-Roussillon.

Le réseau ne préexiste pas aux usages : son organisation découle de la pratique, et de leur formalisation *a posteriori*. Il est de l'ordre de « l'instituant », et non de « l'institué » ou de l'institutionnel. Des professionnels de statuts, de situations et d'horizons divers, tous concernés par une même problématique, se heurtent à des difficultés, et décident eux-mêmes de se constituer en réseau pour travailler mieux. L'origine, je le répète, ne vient jamais d'en haut, de l'institution, même s'il faut tout de même composer avec elle.

Pouvez-vous nous en donner une illustration concrète ?

Prenons le cas du réseau périnatal régional du Languedoc-Roussillon. Au départ, il y a un constat de terrain, effectué par les usagers et les professionnels : le manque de gynécologues, de sages-femmes et de places de maternité, et surtout les difficultés d'accès des femmes à grossesse à risques aux unités spécialisées. Il faut savoir qu'en France, les maternités sont classées en niveaux 1, 2 et 3, non pas en fonction de leur qualité, mais de leur capacité à répondre aux besoins de soins des nouveau-nés, de la nécessité ou pas d'appareils de réanimation, de soins néonataux, etc. L'objectif était d'offrir à chaque femme le niveau de soins adéquat à son type de grossesse, sans embouteiller par des cas simples la ressource rare, à savoir les maternités de niveau 3, de sorte que les grossesses normales puissent se dérouler dans les petites cliniques, et que les plus difficiles puissent profiter des infrastructures les plus sophistiquées.



Fait rare : pour atteindre cet objectif de coordination entre les nombreux professionnels concernés ont été réunis autour d'une même table tous les types d'intervenants dans le suivi des grossesses et des nouveau-nés : médecins obstétriciens libéraux exerçant en maternités privées ; médecins en hôpitaux, des trois CRHU (Centre régionaux hospitaliers universitaires) de Montpellier, Nîmes et Perpignan ; les échographes ; les pédiatres ; les généralistes ; les pédopsychiatres eux-mêmes ; les sages-femmes libérales, ou exerçant en maternité privée ou publique ; les médecins et les puéricultrices des PMI (Protection maternelle et infantile) ; les professionnels du social, éducateurs et autres assistants sociaux ; les instances des départements, de l'ARS (Agence régionale de santé), des organismes de protection sociale, etc. Le réseau s'est construit pas à pas, pour mieux faire travailler ensemble plutôt que séparément des professionnels d'origine et de niveaux de spécialisation très différents, grâce à une meilleure information et des liens nouveaux entre tous ces intervenants. Collectivement, ils se sont dit : les gens viennent facilement chez leur généraliste, à la clinique du coin, ou vers une sage-femme en libéral. Ces professionnels de la santé ne sont pas spécialisés dans le suivi des grossesses difficiles et des enfants ayant des problèmes à la naissance, et il est inutile d'engager de lourdes dépenses pour les former à cela et leur fournir les outils nécessaires ; en revanche, il est essentiel et plus simple de les former de façon à ce qu'ils puissent repérer les cas plus problématiques voire incertains, supposant qu'ils orientent les futures mères vers des professionnels ou cliniques plus spécialisées.

Une telle coopération, une telle organisation pragmatique n'ont pas dû se construire sans heurts ? Sans conflits d'intérêts ou de pouvoir ?

Les professionnels des métiers de relation ont souvent tendance, soit à rejeter les cas les plus difficiles, soit à vouloir s'approprier les personnes ou prendre le pouvoir sur les autres professionnels. Il y a donc eu des malentendus et parfois des heurts, évidemment. Mais le diagnostic de départ, partagé par tous quels que soient leur statut et leur métier, ainsi que la nécessité de trouver des solutions concrètes, ont permis d'éviter les conflits de territoires et de pouvoirs qui auraient pu si facilement gâcher cette initiative. Le



fonctionnement en réseau a permis aux différentes spécialités d'élaborer une stratégie commune, profitant d'une meilleure connaissance des compétences de chacun, et jouant *in fine* de la complémentarité plutôt que des oppositions *a priori* entre les uns et les autres. Mais une telle démarche d'intelligence collective, par essence pragmatique, ne peut être imposée d'en haut, selon des critères hiérarchiques ou une volonté de privilégier le public sur le privé, ou tels professionnels sur tels autres. Elle ne peut être une obligation institutionnelle, et doit au contraire être motivée, pratiquement, par son adéquation à la situation réelle, sa justesse et son efficacité.

Un tel réseau, avec toute la souplesse nécessaire entre une multitude d'acteurs, ainsi que les formations *ad hoc*, doit être compliqué à construire, non ?

Ce n'est pas parce qu'il est initié d'en bas, par les acteurs du terrain, qu'un réseau est forcément « bordélique ». Un réseau, ce n'est pas même le bordel organisé. Il suppose bien au contraire une organisation très fine et précisément calée. Chacun doit savoir qui il doit appeler dans tel ou tel cas, qui sont les personnes référentes dans chaque situation, ou quand il ou elle est dans le doute. Si les façons de travailler ensemble ne sont pas concrètement anticipées, quitte à les amender à la marge quand le « faire » en démontre la nécessité, chacun repart très vite travailler dans son coin. D'autre part, le réseau est totalement dépendant des personnes, or celles-ci bougent. Le réseau doit en conséquence se construire par fonctionnalités, et non par institutions ; il doit agréger dans un lien formalisé des professionnels qui travaillent ensemble, en organisant leur tâche commune, leurs conditions de collaboration. Enfin, il doit être adapté aux besoins et aux ressources de son environnement spécifique.

La façon de bâtir un tel réseau est-elle dès lors reproductible ?

La démarche globale est reproductible, pas la forme particulière de chaque réseau. Car il n'y a pas un cas de figure strictement équivalent à un autre. Le principe commun à chaque situation, c'est de partir du terrain. Pour prévenir la dyslexie, exemple sur lequel j'ai beaucoup travaillé, il faut partir des enseignants, qui sont les seuls à même



de repérer un souci d'apprentissage chez les enfants. L'enjeu est ensuite de faire monter la question grâce à un réseau de professionnels qui vont pouvoir juger s'il s'agit d'un problème « psy », social, de langue ou encore de trouble de l'apprentissage. Le réseau le plus adapté à la prévention de la dyslexie n'a bien évidemment rien à voir avec celui du réseau périnatal régional du Languedoc-Roussillon. J'irais plus loin : un même enjeu, comme trouver la meilleure organisation possible entre une grande variété d'acteurs de la santé, concernés par une question commune, telle celle des grossesses à risque et du suivi des nouveau-nés, nécessitera un type de réseau sensiblement différent entre une région comme le Languedoc-Roussillon et, par exemple la Corse ou l'Île-de-France...

Car les infrastructures en place, les modes de travail, l'existence ou non de passerelles entre professionnels sont autant de critères pouvant tout changer d'une région à l'autre...

C'est pourquoi une organisation en réseau part toujours de la résolution du problème sur le terrain et non de quelque partenariat institutionnel. Quand l'État législateur se réveille et constate : « *Ah, c'est bien les réseaux, c'est à la mode, nous devons en mettre en place* », il ne peut s'empêcher de fixer lui-même les règles de mise en place et de fonctionnement de tous les réseaux, qui plus est selon un unique modèle dont il aura constaté l'efficacité ici ou là. Puis il s'étonnera de nombreux dysfonctionnements, sans réaliser que le souci vient de sa méthode d'injonction pyramidale, du haut en bas : l'État lance en effet des appels à projet, selon des règles prédéfinies, laissant ensuite les organisations se démêler avec une série d'obligations tout sauf pragmatiques. Dès lors, les acteurs du réseau piloté d'en haut tentent bien de se mouler dans le modèle imposé, mais il est bien rare que la réalité du terrain confirme la validité du modèle...

Cela ne marche donc pas, ou très mal, le réseau est peu à peu abandonné, et l'on en conclut de façon imbécile que c'était l'idée de mettre en place un réseau qui était mauvaise... Mais si chaque réseau ne peut se bâtir que de façon pragmatique, à partir du terrain comme vous dites, que l'État ne peut imposer son type de réseau, comment s'inspirer des expériences les plus réussies ?



Je dis toujours que le réseau ressemble à ces figures enfantines, les Barbapapa : sans *a priori*, elles prennent la forme nécessaire en fonction de chaque situation, que ce soit pour passer à travers un grillage et délivrer l'animal enfermé ou pour offrir aux enfants un canapé bien gros et douillet. Sauf que le réseau, comme je l'ai souligné, ce n'est pas le désordre, et ce n'est pas même la spontanéité. C'est quelque chose de très formalisé, mais dont les règles doivent systématiquement être congruentes aux situations et aux problèmes à traiter. Le mieux est même d'affiner leur formalisation au fur et à mesure des premières pratiques du réseau lui-même. Sous ce regard, l'État pourrait être un incitateur et un facilitateur, notamment sur cette indispensable formalisation, sans pour autant « faire » à la place de gens sur le terrain.

L'État ne serait donc pas totalement hors jeu du dispositif de solidarité sociale telle que vous aimeriez qu'il se construise demain ?

Bien sûr, il est nécessaire de conserver au niveau de l'État les grands principes, en particulier la protection des libertés et la mutualisation des ressources. Il y a en France des régions pauvres et des régions riches, des villes sans le sou et d'autres avec des ressources financières bien plus importantes. Or, en général, le niveau de dépenses sociales est inversement proportionnel au niveau de ressources – encore qu'il y ait des départements à très forts contrastes fiscaux. C'est pourquoi j'ai la conviction que la décentralisation passe malgré tout par une certaine péréquation financière – même si pas totale. Pour le reste, donnons une autonomie réelle aux collectivités territoriales, aux établissements publics ou privés qui assurent une mission de service public, quitte à leur fixer des objectifs de résultats et à évaluer ceux-ci *a posteriori*. Enfin et surtout, développons une action sociale, sanitaire, médico-sociale territorialisée, intensive mais aussi préventive, fonctionnant par réseau comme nous l'avons évoqué, et selon une logique communautaire lorsque c'est le souhait des usagers. Faisons de l'étayage des liens de proximité, des solidarités communautaires, de tout ce qui aide le vivre ensemble voire le « démerdons-nous ensemble », l'objectif de l'action sociale.

Vous avez, me semble-t-il, une approche qui est à la fois pragmatique, une



approche qui prend en compte le terrain plus qu'aucune autre, mais en même temps holistique de la solidarité sociale...

Oui, c'est une approche holistique au sens où elle voit la solidarité comme l'ajustement d'une multitude de solidarités de terrain, partant des gens tels qu'ils sont et tels qu'ils vivent, issues de groupes communautaires très divers plutôt qu'émanant d'un contrat social surplombant. Selon cette vision, l'objectif d'égalité est un leurre dès lors qu'il se traduit dans les faits par une volonté d'uniformisation. Les expérimentations locales sont très rarement encouragées en France, car l'État veut que toute expérience puisse être systématiquement généralisée à l'identique sur l'ensemble du territoire. Le RMI, par exemple, a été inventé en Alsace et en Bretagne bien avant qu'il soit mis en place dans toute la France. Sauf que la manière dont il a été généralisé n'a pas tenu compte des énormes différences de coût de la vie, de conditions de vie et de solidarité entre les régions et les départements : comment peut-on croire à l'efficacité d'un dispositif, de sommes allouées, de méthodes d'attribution et de suivi, rigoureusement identiques dans des contextes aussi contrastés que ceux de la Creuse, de l'Hérault et de Paris ? L'État devrait bien au contraire afficher des principes génériques, s'organiser pour qu'ils puissent s'appliquer partout, mais laisser entièrement libres leurs modalités de mise en place et d'application opérationnelle en fonction de chaque contexte.

Essayer de reproduire, mais en prenant acte des différences existantes...

La solidarité, cela se construit à partir de l'expression des besoins et de l'état des lieux des ressources (en argent, en infrastructures, en professionnels, etc.) à disposition localement. Il me semble imbécile d'appliquer très strictement une même politique de logement à Bar-Le-Duc dans la Meuse, où il y a trop de logements, et à Paris même, où il y aurait plutôt pénurie de logements accessibles.

Tentons de concrétiser ensemble votre approche, ce « faire autrement » que vous défendez, au travers d'un territoire que vous connaissez mieux que personne, en tant qu'ancienne inspectrice générale des affaires sociales : la protection de



l'enfance. L'une des clés, si j'ai bien compris votre vision, ce serait de toujours partir de la situation de l'enfant, sans aucun dogme a priori, que ce soit en faveur du placement de l'enfant en internat ou famille d'accueil ou à l'inverse de son maintien coûte que coûte dans sa famille biologique (et de ce que l'on appelle les prescriptions d'action éducative en milieu ouvert) ?

La protection de l'enfance est un domaine que l'on associait auparavant à la DDASS, quand on parlait des « enfants de la DDASS ». Mais depuis la loi de décentralisation de 1983, la fonction de protection de l'enfance n'est plus assurée par cette DDASS, Direction départementale des affaires sanitaires et sociales (par ailleurs supprimée en 2010), mais par l'Aide sociale à l'enfance (AES), confiée au département. Son enjeu, c'est de trouver des solutions quand les familles ont des difficultés pour assurer un bon développement psychique ou physique de leur enfant, voire quand elles le mettent en danger. Dès lors, la puissance publique intervient, soit *via* un accompagnement plus ou moins contraignant, soit en substitution totale des parents.

De fait, la protection de l'enfance est d'abord gangrenée par le débat idéologique auquel vous faites allusion : entre le normatif institutionnel, pour lequel le moindre risque nécessite une totale prise en charge par l'État, et le tout biologique, qui présume que l'enfant sera toujours mieux dans sa famille biologique que partout ailleurs, même si celle-ci s'avère horrible. Avec une variante, posant d'un côté la supériorité de l'approche judiciaire, et de l'autre une démarche se voulant psychologique... Le souci, en ce qui concerne ce débat et sa variante, tient au dogmatisme des uns et des autres. Il y a eu une époque très « normative », puis une autre, dominée par le « tout biologique », où l'on a été jusqu'à laisser des enfants dans leurs familles jusqu'à la mort, à l'instar du cas de la petite Marina dont j'ai déjà parlé. Il y a tout de même, en France, 800 enfants qui meurent chaque année, dans leurs familles. Une société qui ne sait pas protéger ses enfants, tous ses enfants, qui accepte qu'il en meurt autant du fait de violences intrafamiliales, qui n'offre pas à des enfants et aux parents défailants une fonction parentale de substitution, une société qui tolère ceci est une société barbare.



Mais au-delà de ce débat idéologique qui bloque la réflexion, l'État français agit tout de même de façon assez forte sur ce thème, pour que nous ne devenions pas, comme vous le dites, une « société barbare », non ?

Oui, mais le fait-il suffisamment et comme il faut ? Malheureusement, l'administration pense la protection de l'enfance essentiellement en termes de moyens. Ce sont trop souvent des enjeux financiers, quand ils ne sont pas idéologiques, qui priment pour décider, là d'effectuer un placement en famille d'accueil ou en Maison d'enfants à caractère social (MECS), ici un suivi à domicile. Il y a un manque de réflexion en amont, sur le sens des choix envisageables, et un défaut de pragmatisme dans la définition de chaque solution. Chaque enfant n'est-il pas un cas particulier ? Pourquoi une règle, qu'il s'agisse de privilégier le maintien au domicile ou le placement à l'extérieur, serait-elle aussi juste pour tout le monde et toutes situations ? Actuellement, le suivi à domicile des familles n'est jamais intensif. L'éducateur vient une fois par mois ; il a prévenu, il sonne, on lui ouvre ou pas, il repart si personne ne lui répond et revient le mois suivant... Pourquoi n'y aurait-il pas un placement à mi-temps ? Un placement de nuit ou de jour ? On pourrait s'inspirer des systèmes d'hospitalisation à domicile, avec le passage d'un professionnel beaucoup plus régulier et fréquent qu'à l'heure actuelle, qui pourrait ainsi mener un vrai travail avec les familles, au-delà des clichés et des formules toutes faites du genre : « *Il faudrait que vous stimuliez votre bébé, madame* ». Ne serait-il pas plus intelligent de prendre le temps d'apprendre à la mère en question comment porter son bébé, ou lui donner le biberon ?

Cela ne suppose-t-il pas une révision des méthodes de l'Aide sociale à l'enfance ?

Il est difficile, là encore, de prôner une forme d'organisation idéale pour tous les départements, sans tenir compte des ressources et des besoins de chacun. Il n'en reste pas moins nécessaire, au regard de l'importance de l'enjeu, de prévoir un *modus operandi* très explicite à chaque étape. Il y a d'abord la prévention primaire, c'est-à-dire le travail avec les jeunes parents pour prévenir les difficultés de liens, d'éducation. Il y a ensuite la prévention secondaire, c'est-à-dire le recueil et le traitement des informations dites



« préoccupantes », qui doivent être suivis d'une évaluation du degré d'urgence de la situation, de sa véracité, puis d'une décision et de son application, prenant en compte de façon évolutive la situation de l'enfant et de ses parents. Ce processus délicat suppose une grande rigueur, mais aussi des délais plus courts que ceux pratiqués aujourd'hui. Comment accepter qu'il y ait une attente de deux mois entre l'envoi d'une « information préoccupante » au département, selon l'expression désormais consacrée, et la visite d'un agent de la protection de l'enfance à la famille concernée ? Il faut aller beaucoup plus vite, et pour y arriver, il est important de s'appuyer sur ce qu'au Canada on appelle des « référentiels de décision » : des cas concrets qui aident à se forger une opinion, à étudier les différentes options, puis à prendre la meilleure ou la moins pire des décisions. Par ailleurs, le diagnostic, clé de tout le dispositif, ne doit pas se la jouer « *love story* », c'est-à-dire se raconter de belles histoires, mais s'interroger de façon très stricte sur les raisons d'inquiétude pour l'enfant, sur le rapport du père et surtout de la mère à lui, sur son état de développement par rapport à son âge... Car l'objectif est de sécuriser l'enfant, de lui offrir un vrai point d'ancrage affectif : substitutif, alternatif, ou complémentaire en tout ou partie de sa situation spécifique avec ses parents.

Cela signifie-t-il, si l'on prend par exemple les Maisons d'enfants à caractère social, qu'il faudrait se donner les moyens de s'adapter à chaque situation, à chaque enfant, et donc le considérer non pas en rapport à son manque mais en tant que personne singulière ?

Oui, aussi bien les Maisons d'enfants à caractère social que les services d'éducation à domicile devraient effectivement s'adapter aux situations des enfants et de leur famille. Car au-delà du débat stérile sur la primauté à donner ou non aux parents biologiques, il s'agit le plus souvent non pas de maintenir le lien, mais de le créer *ex nihilo*. Constituer ce lien suppose un travail, et avec l'enfant, et avec les parents. Célèbre psychanalyste américaine qui a d'abord été assistante sociale, Selma Fraiberg parlait de « psychanalyse dans la cuisine ». Elle faisait des séances de thérapie systémique, avec toute la famille au domicile de parents très maltraitants, trois à quatre fois par semaine. Ça ne durait



jamais plus de six à neuf mois, et au bout de ce temps, soit les parents avaient pu revenir sur leur propre expérience, se rendre compte de leur propre maltraitance (car les parents maltraitants ne se rendent pas compte qu'ils le sont), cesser de l'être et finalement engager la construction d'un lien avec leur enfant ; soit rien n'avait changé au sein de la famille, et l'enfant pouvait être confié à des parents adoptants.

S'inspirer de cet exemple en France, avec comme je l'expliquais un accompagnement plus approfondi des familles en amont, pourrait être intéressant. Durant ma carrière d'inspectrice des affaires sociales, j'ai visité beaucoup de Maisons d'enfants à caractère social, et tout autant d'établissements pour personnes âgées ou de services de psychiatrie de l'hôpital public, et j'ai vraiment vu le meilleur comme le pire. Car le pire est toléré, ou nié quand chacun met la tête dans le sable. J'ai vu des Maisons d'enfants à caractère social dont toutes les chambres étaient sens dessus dessous, sales et avec des meubles cassés ; les gamins n'allaient pas à l'école et dealaient depuis le foyer, sans que cela ne pose de problème à personne. Mais à l'inverse, j'ai découvert des endroits absolument merveilleux, où l'on mettrait ses propres enfants. Car telle est bien la seule question valable à se poser en tant qu'inspecteur ou inspectrice : est-ce que moi, j'y mettrais mes propres enfants ? Est-ce que je laisserais ma fille dans cette épave ? Ou pour élargir l'interrogation à d'autres internats et établissements sociaux : est-ce que je laisserais ma mère, mon frère ou mon ami dans pareil lieu ?

Pour les Maisons d'enfants à caractère social (MECS), cela signifie-t-il une capacité à s'adapter à chaque situation, et donc à chaque enfant considéré en tant que personne dans toute sa singularité ? N'y a-t-il pas nécessité de trouver des solutions spécifiques, telles que celles que mettent en place des organisations comme la MECS de la Fondation Cognacq-Jay en Seine-et-Marne pour l'accueil de mineurs isolés d'origine étrangère, afin de les traiter différemment des autres enfants au regard de leur situation tout autre ?

On les appelle les mineurs isolés étrangers – MIE en jargon social. Étant étrangers, donc en théorie clandestins, ces jeunes n'ont le droit à rien en France, et en particulier à



aucune allocation. Mais dès lors qu'il s'agit de mineurs sans parents, l'État a considéré que leur sort était du ressort de la protection de l'enfance ; on les a donc « refileés » aux départements, qui les accueillent dans les foyers d'urgence ou les Maisons d'enfants à caractère social, forcément en placement puisqu'ils n'ont pas de famille. Sauf que le profil de ces jeunes-là n'a rien à voir avec ceux des pensionnaires habituels des MECS. D'un côté, de jeunes étrangers, en moyenne autour de 17 ans, avec une forte envie d'aller à l'école, une vraie reconnaissance d'être hébergés et nourris, ainsi qu'une grande maturité ; de l'autre côté, des adolescents ayant subi des violences durant toute leur enfance, eux-mêmes souvent violents, pas vraiment matures, se sentant en rupture de ban et sans la moindre reconnaissance vis-à-vis de l'institution. Mélanger ces deux populations, c'est détonnant, et les traiter de la même façon a quelque chose d'absurde. Il faut savoir, par ailleurs, que le coût d'un placement, pour le département, est en moyenne de 45 000 euros par an et par enfant, ce qui n'est pas peu d'argent. D'où les initiatives de maisons d'enfants, à l'instar de la MECS 77 de la Fondation Cognacq-Jay, pour penser et mettre en place un accueil spécifique pour ces mineurs isolés, adapté à leur situation et si possible à coût moindre – puisque ce sont des enfants moins difficiles, qui n'ont pas besoin du même encadrement disciplinaire ou d'autant de renforts éducatifs et surtout psychologiques. Car comme le disait volontiers Maurice Berger, grand pédopsychiatre qui accueillait dans son service un nombre important d'adolescents souffrant de troubles psychiatriques, on ne fait pas mieux parce que l'on dépense plus d'argent...

Autre illustration de cette démarche plus « holistique », la nécessité de travailler avec tous les acteurs concernés, et en particulier les usagers. En l'occurrence, à l'instar des « Espaces femmes » ou des « Bars à papas » de la MECS 74 de la Fondation Cognacq-Jay là encore, l'enjeu n'est-il pas de construire le rapport à l'enfant avec ses parents, même quand ceux-ci ont un sentiment d'injustice face à la façon dont on leur aurait imposé une séparation avec leur enfant ?

C'est un point important : les professionnels ont trop facilement tendance à juger les usagers, voire à les exécuter symboliquement. Certains ne supportent pas une proximité



qui leur renvoie leurs pulsions secrètes, perverses peut-être ; d'autres ont du mal à accepter la façon dont ces usagers les mettent en échec, rien ne marchant comme ils le souhaitent. Or toutes les personnes qui ont travaillé avec des usagers « difficiles » – je le dis sans langue de bois – savent que la parole se libère plus facilement dans des groupes entre pairs, entre usagers ayant des expériences comparables, qu'en dialogue avec des acteurs sociaux qu'ils perçoivent comme des juges ou des professeurs. Se retrouver au foyer ou en MECS une fois par mois, en face-à-face avec son enfant, sous l'œil de l'éducateur, c'est vraiment difficile. En revanche, participer à un groupe de parole avec d'autres gens comme soi, ou à un atelier entre parents et enfants où tous construisent ensemble un projet spécifique, permet par ricochets de mieux accepter sa situation, et parfois de découvrir en soi des ressources insoupçonnées. Parler avec d'autres pères, qui ont abusé ou frappé leur enfant, permet souvent aux pères violents de prendre conscience de la gravité de ce qu'ils ont fait ; c'est plus aisé, toutes proportions gardées, de se rendre compte de la réalité de ses actes lorsque c'est un autre qui relate ses propres excès, ses propres graves erreurs de père. Je suis certaine que les parents d'enfants maltraités, qui ont tendance à se replier sur eux-mêmes, à s'enfermer dans la prison de leur famille, ne peuvent dépasser leur comportement en en ayant juste honte. Les confronter, même et surtout de façon indirecte, à des gens comme eux, est une méthode bien connue et assez courante en psychothérapie, notamment en Belgique, au Canada et aux États-Unis. Permettre à des parents de ne plus passer à l'acte, de trouver des moyens de communiquer avec leur enfant, passe souvent par ce type de démarches, jouant du décalage et de la proximité entre personnes aux expériences comparables.

Vous faites dans votre livre l'apologie du bricolage. En matière sociale, c'est plutôt une métaphore inhabituelle...

C'est Claude Levi-Strauss qui parle de bricolage : pour le célèbre ethnologue et anthropologue, dès lors que les organisations sociales sont faites par les gens qui les vivent, il s'agit de bricolages. L'administration, la technocratie n'aiment guère cette idée : ils veulent des chaises bien droites, et pas des coussins sur les pierres pour s'asseoir.



Comparer la vie et plus précisément l'action sociale à du bricolage, c'est aussi une façon de sous-entendre que les solutions ne sont jamais entièrement noires ou blanches, qu'il faut en permanence composer avec des gens qui ne sont pas des anges... Point n'est besoin de connaître parfaitement l'étiologie d'une maladie pour commencer à la soigner. De même, point n'est besoin de connaître le pourquoi des maux sociétaux, des comportements pervers, des injustices, pour engager des actions concrètes, même et surtout bricolées, pour tenter d'améliorer la vie de chacun.

L'utilisation de compétences développées de manière marginale, déviante, voire hors la loi par des jeunes afin de les extirper de l'exclusion, est-ce selon vous l'une des illustrations de ce type de « bricolage » ?

C'est un peu une provocation, du moins pour mon milieu professionnel, si conforme et bien-pensant. Mais ce n'est pas une blague, et je suis sérieuse lorsque j'avance cette idée : d'une certaine façon, un bon dealer est un très bon commerçant, qui réussit à développer son commerce dans des conditions particulièrement difficiles ; de la même façon, un voleur de moto capable de démonter vite l'engin est un parfait bricoleur ; un cambrioleur est un serrurier ; une prostituée, une masseuse et une assistante de service... Ne normalisons pas tout pour mieux condamner, partons de ce que sont les personnes, sachons repérer leur potentialités et les valoriser pour avancer avec elles, plutôt que de nous contenter de leur faire la morale. Qu'est-ce que la normalité ? Qu'est-ce que la déviance ? Traquer la déviance comme s'il s'agissait d'une tare ne rime à rien, car l'anormalité est substantiellement liée à la normalité, surtout dans les territoires de la création, de la débrouille, donc de la vie... Faisons en sorte que l'anormalité n'exclue pas du « vivre ensemble », dès lors qu'elle ne violente pas l'autre.

Autre aspect de votre vision de la solidarité sociale de demain : la séparation, encore forte aujourd'hui, entre acteurs publics et privés...

Cette distinction est selon moi obsolète. Le service public, c'est l'intérêt général. C'est l'intérêt de tout le monde. C'est travailler ensemble pour le bien commun. De fait, sur



le terrain de la solidarité, secteurs public et privé sont financés *in fine* à peu près de la même façon, par l'impôt et la Sécurité sociale. Il n'y a pas de gisement de « lucrativité » dans le social. Pourquoi dès lors préserver la barrière du statut public ? Les services d'aide à domicile à but lucratif rendent un service d'aussi bonne ou mauvaise qualité, selon les cas, que leurs équivalents associatifs ou publics, à un coût souvent moins cher. Les conditions de travail sont comparables. Idem pour les cliniques privées à but lucratif ou non. Il y a d'ailleurs encore des dépassements et des services privés à l'hôpital. Bref, les conditions de rémunération et de travail des personnels sont très comparables, mais les statuts sont peu perméables et beaucoup trop segmentés.

Cette distinction entre le public et le privé, les différences de statut du personnel et le manque d'étanchéité entre ces deux territoires posent par exemple beaucoup de problèmes dans la protection de l'enfance. Bizarrement, les personnels de foyers d'enfance sont de la fonction publique hospitalière, ceux des départements sont de la fonction publique territoriale, et ceux des Maisons d'enfants à caractère social ont la plupart du temps un statut privé. Conséquence : faire carrière de l'un à l'autre s'avère difficile. Pour des histoires de corporatisme et de récupération d'ancienneté, les passages de l'un à l'autre sont très compliqués. On fige les situations, ce qui engendre des combats de territoires stériles, mettant ainsi des obstacles au travail en commun de toutes ces populations. Illustration de mon propos : la protection de l'enfance est souvent bloquée par ce que l'on appelle les « cas lourds ». Les cas lourds, c'est l'adolescent psychopathe, garçon ou fille, qui casse tout régulièrement ; c'est le gamin qui essaye de violer les gamines du foyer. Ce sont des enfants avec lesquels personne ne sait plus quoi faire. Souvent même, ce sont leurs parents qui les ont confiés aux juges, parce qu'ils ne savaient plus quoi faire. Et évidemment, le jeu, c'est que chacun essaye de refiler ce « cas lourd » à l'autre. La psychiatrie publique dit : « *Ah non, il ne faut pas l'hospitaliser* » ; chaque MECS dit : « *Vous cassez mon groupe si vous me l'envoyez* » ; et puis le foyer dit : « *Attendez, ça fait neuf mois qu'il traîne au foyer, il faut quand même lui trouver quelque chose* ». Certains départements ont donc eu l'idée de monter ce qu'ils appellent une « commission cas lourds » : on met



autour d'une même table le chef de service de la psychiatrie, les directeurs de Maisons d'enfants à caractère social, le chef du foyer, les associations d'accueil familial, etc., et l'on examine les dossiers pour lesquels on ne trouve pas de solution. À ce moment-là, c'est un peu comme au sein d'une communauté ancienne où tout le monde se connaît et où l'on veille à sa bonne réputation : on ne peut pas toujours refuser de prendre ce « cas lourd » devant les autres. C'est ainsi que tous ces professionnels de statuts différents trouvent des solutions ensemble, adaptées à ces enfants très difficiles. On ne peut pas tous les mettre en prison ; on ne peut non plus les tuer ; le collectif des acteurs sociaux concernés fait fi de leurs différences, et trouve vaille que vaille, une solution commune, même provisoire ou à valider sur le terrain.

Bien des acteurs privés, s'impliquant fortement sur le terrain de la solidarité sociale, rencontrent des obstacles dans leur rapport au secteur public. Je pense à La Source, association de l'artiste Gérard Garouste que vous connaissez bien...

J'apprécie beaucoup ce projet de Gérard Garouste, qui est assez incroyable, tout comme d'ailleurs la personnalité de l'artiste. Un soir, l'un de ses amis vient dans sa maison en Normandie, et l'emmène voir une famille où il y avait des enfants. Ils n'avaient plus d'électricité, ils étaient dans un sale état, et il a commencé à s'intéresser à ces enfants, maltraités, abandonnés. Lui-même, enfant, a vécu ce type de situation. Il se dit : *« Pourquoi ne pas offrir à ces enfants ce qu'il y aurait de meilleur pour leur développement ? Le meilleur que je puisse leur offrir, réfléchit-il, c'est de les faire travailler avec de grands artistes, pour qu'ils expriment avec eux leurs sentiments, leurs désirs, leur créativité. »* Il met donc à disposition de ces enfants en difficulté un grand domaine, une ancienne usine ou moulin en Normandie. Il s'agit à la fois d'un centre d'accueil et de création qui leur est destiné, mais aussi d'une résidence de plasticiens, de musiciens, de gens de théâtre ou de cinéma. C'est une sorte d'échange de services : en contrepartie de la résidence gratuite, les artistes accueillent des groupes d'enfants de l'Aide sociale à l'enfance avec lesquels ils créent et font des travaux. C'est une initiative qui, dans son principe, me semble assez extraordinaire : plutôt que de faire comme trop souvent du



macramé, des crêpes et des activités de patronage, les enfants s'improvisent créateurs le temps d'un stage, main dans la main avec des artistes passionnants. Sur place, j'ai vu de magnifiques réalisations de ces jeunes, individuelles ou collectives. J'y ai constaté le plaisir, la fierté de gamins qui pensaient n'être que des incapables, encouragés, valorisés par des plasticiens, des peintres, des photographes, des acteurs ou des musiciens. Le seul souci, c'est que ce coin de Normandie semble un peu loin de tout, et que La Source est une association d'origine privée, qui ne s'inscrit pas dans les catégories habituelles d'interventions de l'État en matière de protection de l'enfance. Avec une amie, qui est juge pour enfants, nous sommes tombées amoureuses de cette initiative, et nous avons tenté de démêler les soucis de La Source avec les autorités de tutelle et les institutions de protection de l'enfance... Comment faire venir les jeunes de l'Aide sociale à l'enfance ? Comment financer tout ça ? Que faire pour résoudre ou palier le temps de mise aux normes de l'hébergement, exigée par l'administration ? Plutôt que d'applaudir à ce type de projets et d'en faciliter le développement, l'administration a tendance à tout bloquer ou presque, compliquant la mise en œuvre selon tels ou tels règlements ou directives... Je pense qu'il serait possible et très intéressant de simplifier les procédures, de fluidifier les relations entre le privé et le public, au nom de leur mission commune.

Dans votre travail d'inspectrice générale des affaires sociales, avez-vous vécu des moments compliqués ? N'avez-vous jamais été en porte-à-faux pour juger, prendre une décision face à des situations humainement inextricables ?

J'ai rarement eu à juger des situations individuelles ; deux ou trois fois peut-être, mes rapports ont abouti à la sanction d'un responsable. J'avoue que quand une directrice d'hôpital a été mise à pied (ou plutôt mise au placard, car payée jusqu'à sa retraite) parce qu'elle « n'avait pas vu, pendant onze ans » que certains services de son établissement étaient quasiment des lieux de torture, je n'ai pas vraiment eu d'état d'âme. Je n'en ai pas eu, non plus, quand le directeur d'un foyer de l'enfance, protégé par les notables locaux pendant plus de vingt ans, a été sanctionné parce qu'il faisait travailler pour lui les mineurs isolés et à un coût dérisoire : un euro le samedi, deux euros le dimanche. Parfois, j'ai été



plus dubitative : que faire face à un directeur, excellent du point de vue de la pratique, mais gestionnaire si nul que son comptable volait l'établissement allègrement ? Il y a des professionnels très doués dans leur spécialité (notamment les psychiatres) mais mauvais gestionnaires. Je préfère dans ces cas proposer qu'on leur adjoigne un bon gestionnaire.

Et avec l'administration ou l'organisation même de l'IGAS (Inspection générale des affaires sociales) ?

J'ai toujours pensé qu'être inspecteur IGAS, c'était être à l'écoute de l'utilisateur et du territoire, et informer le ministre sur la réalité pratique des politiques dont il était responsable. Sous ce regard, j'ai effectivement eu parfois à faire face à de très sérieux désaccords. Plus généralement, notre administration centrale est beaucoup trop nombreuse ; elle s'active en produisant toujours plus de normes, de conseils abstraits, en réclamant des statistiques stupides dont elle ne fait rien, bref, elle empêche de faire. Or beaucoup de mes collègues conçoivent l'inspection comme un métier de pouvoir : au pire pour réprimander les responsables de terrains, élus locaux ou professionnels pour lesquels ils n'ont guère de considération ; au mieux, comme une visite dans leur territoire pour entretenir de bonnes relations et excuser toujours les défaillances de leurs collègues de l'administration centrale. Sans parler de la propension des hauts fonctionnaires à défendre avant tout leur corps et ses prérogatives plutôt que le bien des usagers.

Je prends l'exemple d'un « guide de contrôle des services de la protection de l'enfance » que nous avons réalisé, avec l'aide d'ailleurs d'un consultant, spécialiste d'audits. À l'IGAS, pour chaque étape d'intervention des services, nous avons identifié les objectifs, défini des indicateurs permettant d'évaluer leur degré de réalisation, d'encadrer les types d'investigations à mener, etc. C'était un travail très méthodique, très documenté, et je dois le dire, pour l'avoir testé dans un département, très utile. Il faut savoir que l'IGAS contrôle au mieux trois services départementaux par an ; il faut donc attendre trente ans pour qu'un département constate le retour de l'inspection ! Ce « guide de contrôle des services de la protection de l'enfance » devait nous servir de guide sur ce terrain, comme



son nom l'indique. Nous l'avons validé une première fois, dans le cadre de l'inspection d'un département. J'ai alors proposé qu'après une deuxième validation, nous le rendions accessible à tous les départements. Je me disais que, dans un souci de transparence, la loi étant malgré tout très peu explicite, il était bon que les départements sachent sur quelle base ils seraient jugés. J'avais également en tête l'amélioration des services : un guide d'audit peut servir à réaliser soi-même l'audit ou à demander à des consultants de le réaliser. Or c'est justement pour cette raison que ma hiérarchie, mais aussi la majorité de mes collègues ont estimé qu'il ne fallait pas rendre public notre outil. Car, voyez-vous, de « méchants » cabinets privés auraient pu nous voler notre méthode. Ce à quoi je répondais que cela me plairait bien que les départements dépensent efficacement leur argent, qu'il valait mieux des cabinets bien outillés que des cabinets payés par des départements, mais n'y connaissant rien ! La rivalité entre cabinets conseil et fonctionnaires de l'inspection générale me semble tout aussi dépassée que la rivalité entre privé et public. En revanche, il me semble clair que notre position d'inspecteurs généraux nous permet une indépendance que n'ont pas les consultants payés par ceux à qui ils adressent critiques et remontrances. Sauf que la nécessité de maintenir cette indépendance, non seulement vis-à-vis du privé que d'un certain type de pression du public, voire du monde politique, ne doit selon moi pas empêcher le partage, le travail en commun au nom de l'intérêt général. C'est bien pourquoi je regrette que ce guide n'ait jamais été communiqué, et que je milite pour une bien plus grande fluidité des femmes et des hommes entre toutes les instances qui en sont porteuses, qu'ils soient issus du public ou du privé, et ce quel que soit leur statut.

En tant qu'inspectrice toujours, avez-vous vécu des moments plus forts que d'autres ou plus compliqués que d'autres ? Des choses qui vous restent en mémoire ?

Beaucoup, bien sûr, positives comme négatives. J'ai aimé travailler avec des usagers, par exemple quand j'ai présidé le groupe d'évaluation de la loi sur l'hospitalisation sans consentement. C'était la première fois que l'on travaillait avec des usagers dans un groupe, avec des malades mentaux qui avaient été hospitalisés très longtemps, et qui



pour la première fois parlaient d'égal à égal avec les médecins, le directeur de l'hôpital, etc. C'était formidable, j'en ai gardé un très beau souvenir.

J'ai aussi eu des missions compliquées, à la fois humainement et dans la réflexion. Nous avons par exemple mené une grande mission d'enquête sur la stérilisation des malades et handicapés mentaux en France. Ça, c'était très compliqué. Nous avons interrogé des usagers, là aussi, des femmes qui avaient été stérilisées malgré elles, ou qui au contraire avaient eu un enfant dont elles n'arrivaient vraiment pas à s'occuper. Là, c'est difficile, et cela devient vraiment du bricolage sensible. J'ai écouté une mère gravement handicapée, me parler de son enfant, qu'elle tenait. L'enfant, à côté de sa mère handicapée mentale, semblait ne pas être là. Entre les deux, il semblait n'y avoir aucune relation. Le pire, ce sont ces moments où l'on a le sentiment qu'il n'y a pas de solution. À l'IGAS, nous étudions beaucoup de dossiers. Parfois, en prenant connaissance de dossiers horribles, voire en présence d'une mère ou d'un enfant, nous pensons à la chance de nos enfants à nous, et nous nous sentons démunis face au sort d'enfants qui ressemblent aux nôtres. Le plus dur, c'est quand nous prend ce sentiment de ne rien pouvoir faire...

Mais heureusement, le plus souvent il est possible d'intervenir, non ? D'agir pour améliorer la situation sociale des uns et des autres ?

Je l'espère. Mais ce n'est pas gagné d'avance. On pourra d'autant mieux agir que l'on acceptera de revenir sur cette idée de propriété privée de l'enfant ; l'enfant n'est pas la propriété privée de ses parents, qui ne sont pas les seules personnes responsables de son sort. Je raconte sans cesse une histoire qui m'est arrivée : dans le métro, sur le quai, je vois un monsieur qui tabasse son gosse, lui donne de très fortes gifles. Je m'approche et je lui dis : « *Arrêtez-vous* ». Il me répond : « *Je suis le père* ». Mais j'insiste : « *Oui, mais arrêtez-vous, quoi !* ». Puis des gens, tout autour, s'en mêlent et disent : « *Mais c'est son père, de quoi vous vous mêlez, madame ?* »... Ce type de réaction va avec le biologisme ambiant : il suffit d'avoir fait un enfant avec son sperme et ses ovules, quelles qu'en soient les conditions, pour avoir droit de vie ou de mort sur lui, et se permettre les pires exactions sur cette « propriété » si spéciale. Je m'oppose totalement à cette tyrannie du



gène, ce droit de vie ou de mort des parents sur l'enfant qui a leurs gènes... Les parents ont une responsabilité, bien sûr, mais la société en a une aussi. Nous sommes tous responsables du sort de tous nos enfants. C'est une responsabilité commune, bien au-delà du caritatif : de l'ordre du vivre ensemble, du ciment social. Comme je l'ai dit déjà à un moment de notre entretien, personne ne devrait accepter de vivre dans une société où l'on laisse mourir 800 enfants chaque année, maltraités par leurs parents... Une telle société est un peu barbare tout de même, très barbare.

Voir aussi
l'interview vidéo de
Hélène Strohl sur
solidarum.org

SOLIDARUM

Base de connaissances pour
l'invention sociale et solidaire

solidarum.org : un nouvel outil au cœur de la solidarité sociale

Plateforme en ligne, gratuite et évolutive, Solidarum propose à la consultation et au téléchargement des médias vidéo, texte, son et image : des visions et reportages créés spécifiquement pour elle, en Creative Commons. Soit un outil d'échange, de mutualisation et d'inspiration pour faire avancer la solidarité sociale.