

Du travail en silo à la force du collectif : le regard d'Alain Bolle

Après près de vingt ans à la tête du CSP et plus de trente ans d'engagement dans l'action sociale genevoise, Alain Bolle s'apprête à prendre sa retraite. À cette occasion, et alors que le CAPAS fêtera ses 15 ans l'an prochain, nous avons souhaité lui donner la parole en tant qu'ancien président du CAPAS et témoin privilégié de son histoire.



Photo © Alain Grosclaude

Qu'est-ce que ta longue expérience de l'action sociale t'a appris que tu n'aurais pas imaginé au début de ton parcours ?

J'ai eu la chance, à plusieurs moments de mon parcours, notamment à l'Hospice général, de pouvoir défricher de nouveaux terrains et contribuer à construire des réponses qui n'existaient pas encore, comme les Points Rencontre. J'ai eu la chance aussi d'avoir eu des directions qui m'ont fait confiance, m'ont permis de prendre des responsabilités, de tisser des

liens avec d'autres milieux professionnels et de développer des collaborations notamment avec le monde associatif.

Ce que je n'avais sans doute pas imaginé au début de ma carrière, c'est à quel point la co-construction entre associations pouvait être complexe. Quand je suis arrivé au CSP, j'ai été frappé par le fait que les associations travaillaient beaucoup en silo. J'avais de la peine à comprendre pourquoi on n'arrivait pas davantage à porter des projets communs. Il y avait notamment toute la question de la recherche de fonds : si je parle de mon projet

est-ce que je risque de perdre un financement?

Je me souviens d'une négociation autour du Programme cantonal de lutte contre le surendettement. Caritas et le CSP devaient se répartir un financement. Nous avons décidé de nous mettre d'accord avant d'aller négocier avec le Canton. Nous voulions trouver une solution ensemble et ne pas être mis en concurrence. À l'époque, ce type de négociation entre associations était loin d'être évident.

Quand tu repenses aux débuts du CAPAS, qu'est-ce qui te revient en premier ? Quels étaient les principaux enjeux ou tensions ?

Le slogan du CAPAS, « Ensemble, on est plus fort », dit finalement très bien ce que nous cherchions à construire. Mais cela ne s'est pas fait du jour au lendemain. En triant récemment mes archives, je suis retombé sur le dossier qui précédait la création du CAPAS, avec le RAP et FARGO - les deux collectifs qui ont donné naissance au CAPAS. On se découvrait, il fallait ajuster nos manières de penser et nos visions du monde associatif. On a mis du temps avant de s'apprivoiser.

L'un des enjeux était précisément de sortir de cette logique de juxtaposition et de concurrence pour construire quelque chose en commun. Il y avait aussi - et il reste encore en partie - une question de lisibilité des prestations associatives. Le monde associatif peut donner l'impression que plusieurs organisations délivrent des prestations identiques et qu'elles se chevauchent alors que leur complémentarité met en lumière la complexité des enjeux.

Mais les choses ont profondément évolué. Aujourd'hui, penser un projet porté par plusieurs organisations est devenu beaucoup plus naturel. Une véritable culture de la collaboration s'est développée.

Le CAPAS est-il devenu ce que les associations fondatrices imaginaient ?

Qu'est-ce qui a le plus changé, et qu'est-ce qui est resté de son ADN ?

Honnêtement, non, je n'aurais jamais pensé que le CAPAS susciterait autant d'intérêt dans le monde associatif. Aujourd'hui, certaines associations considèrent presque l'adhésion comme un label.

Au départ, le CAPAS reposait énormément sur le temps mis à disposition par les associations et leurs directions. À certaines périodes, j'ai consacré jusqu'à 20 % de mon temps de travail au Collectif. Il a fallu progressivement le structurer, lui donner davantage de ressources et professionnaliser son fonctionnement.

Je n'aurais pas imaginé non plus ce niveau de reconnaissance extérieure. Aujourd'hui, on vient chercher le CAPAS dans des espaces où sa présence n'aurait même pas été imaginable il y a dix ans. Il est désormais identifié comme un interlocuteur incontournable du monde associatif. Son ADN, lui, n'a pas changé : réunir les associations, favoriser les collaborations et les actions communes et faire reconnaître une parole collective. Et la collaboration reste probablement, en même temps, l'un de ses principaux défis.

As-tu un souvenir ou une aventure qui raconte particulièrement bien ce qu'est le CAPAS ?

L'un des moments les plus fous que j'ai vécus au CAPAS, c'est tout ce qui s'est construit autour des sleep-in, dans ce qui allait devenir les prémices du CausE. Cela a demandé un investissement considérable. Il fallait agir extrêmement vite. Le CAPAS a pu héberger temporairement le dispositif, adapter sa structure pour recevoir les financements de la Ville de Genève et mettre en place en très peu de temps tout ce qui était nécessaire. Sans le CAPAS, nous aurions été incapables de créer immédiatement une nouvelle association, de la structurer et de répondre à toutes les exigences liées au financement.



Qu'est-ce que le travail collectif permet de faire que les associations auraient plus de peine à accomplir seules ? Et qu'est-ce qui rend ce collectif difficile ?

Le Collectif permet de mettre des expertises en commun, de construire des projets et de partager des préoccupations. Mais il y a un enjeu qui me paraît aujourd'hui particulièrement important : notre capacité à documenter collectivement les réalités rencontrées par les associations.

Le projet *Focus Publics* en est un exemple emblématique. Individuellement, les associations sont des témoins essentiels qui doivent mener une activité de veille, de témoignage et de plaider afin de faire évoluer le cadre légal. Cependant, elles sont encore fragiles et elles ont notamment de la peine à s'accorder sur des indicateurs communs. Construire ensemble une photographie des personnes qui les sollicitent permet de faire émerger ce qu'aucune organisation ne pourrait produire seule. Cette documentation est essentielle pour alimenter les politiques publiques et le plaider. On voit bien qu'il reste des personnes qui passent à travers les mailles du filet : encore faut-il être capable de l'objectiver.

Le plaider sociopolitique est pour moi un rôle essentiel du CAPAS. Mais avec près de 60 organisations, l'exercice est forcément délicat : les membres n'ont pas tous les mêmes réalités, ni les mêmes possibilités de s'engager sur une prise de position. Il faut trouver un équilibre entre des positions solides, nourries par les membres et le terrain, et la capacité à les porter avec suffisamment d'agilité.

Qu'est-ce qu'un Collectif comme le CAPAS a changé dans les relations entre associations et pouvoirs publics ?

Avant, certaines associations étaient individuellement incontournables. Selon les sujets, on allait chercher le CSP, Caritas, le CCSI ou d'autres acteurs, sans forcément avoir de vision d'ensemble. Ce que le CAPAS a progressivement changé, c'est qu'aujourd'hui on vient aussi chercher le Collectif.

L'État et d'autres institutions l'identifient désormais comme un interlocuteur essentiel et le sollicitent sur de nombreux sujets. Cette reconnaissance me paraît être l'une de ses grandes forces.

Depuis tes débuts, qu'est-ce qui a le plus changé dans les réalités vécues par les personnes et dans les réponses que les associations peuvent leur apporter ?

Il y a énormément de choses, mais Papyrus est évidemment une évolution qui m'a profondément marqué. La soirée au Palladium reste l'un des moments où j'ai ressenti le plus d'émotion dans ma carrière. Il y avait du monde jusque dans la rue et des personnes qui venaient en se disant : je vais peut-être enfin pouvoir obtenir un statut sur ce territoire, être moins en danger. Mais la régularisation a aussi montré qu'obtenir des droits ne résout pas tout. Pour certains publics ayant bénéficié de Papyrus, les droits obtenus ont déplacé une partie des besoins d'accompagnement. Il a fallu - et il faut encore - les accompagner dans l'exercice effectif de ces nouveaux droits, pour comprendre les démarches, accéder aux prestations, prévenir le non-recours, mais aussi se former.

La fracture administrative et numérique est devenue un enjeu important. Il y a une illusion à penser que parce qu'une personne possède un téléphone, elle maîtrise les démarches et peut accéder seule à ses droits. Le non-recours, l'information sociale et l'« aller vers » restent donc des enjeux centraux.



La formation est un autre changement majeur. Quand j'avais 19 ans, j'ai pu travailler plusieurs années sans formation initiale : je claquais des doigts et je trouvais du travail. Aujourd'hui, l'absence de formation constitue une barrière énorme à l'entrée sur le marché du travail.

Face à ces parcours, la grande force de l'associatif reste sa capacité à construire des réponses adaptées et incluant la notion du sur-mesure. Si les réponses sont entièrement

formatées - tu entres dans la case ou tu n'y entres pas -, on laisse forcément des personnes de côté.

Aujourd'hui, quels sont selon toi les principaux angles morts de l'action sociale ?

Ce sont notamment les personnes qui se trouvent à cheval entre plusieurs politiques publiques et pour lesquelles on ne trouve pas de réponse suffisamment adaptée.

Mais pour identifier ces angles morts, encore faut-il disposer d'une bonne connaissance de la précarité à Genève. Cela fait quinze ans que nous demandons, avec Caritas notamment, la création d'un observatoire cantonal de la précarité. Il est aujourd'hui prévu dans la loi sur l'aide sociale, mais il reste à concrétiser. C'est un vrai manque : nous avons besoin de données pour objectiver les réalités, comprendre leur évolution et adapter les réponses.

C'est très visible dans l'articulation entre santé et social. Nous avons encore des réponses insuffisantes pour les personnes en situation de fragilité psychique. Je suis notamment frappé par la situation des jeunes entre 18 et 30 ans et par la difficulté qu'ils peuvent avoir à trouver leur place dans la société.

Ces croisements concernent aussi le logement, l'aménagement du territoire et les conditions de vie. Une personne me racontait récemment qu'il faisait 38 degrés dans son appartement lorsqu'elle allait se coucher, alors qu'elle a froid l'hiver. Pour les

personnes déjà précarisées ou mal logées, les effets de la crise climatique sont très concrets.

Cela renvoie à une question plus large de cohésion sociale, qui ne peut pas être travaillée uniquement depuis la politique sociale : elle implique aussi la santé, les communes, le logement ou encore l'urbanisme.

Au moment de passer le relais, qu'aimerais-tu transmettre aux personnes qui continueront à faire vivre l'action sociale genevoise ?

Simplement « Ensemble, on est plus fort. » Je pense vraiment que c'est la valeur du collectif, l'importance du plaidoyer et la nécessité de réfléchir et de construire les solutions en commun.

Dans quinze ans, qu'aimerais-tu que l'on puisse dire du CAPAS ?

J'espère qu'il aura poursuivi sur cette voie : une structure collective solide, qui permette aux associations de trouver du soutien et des appuis, notamment lorsqu'elles traversent des périodes de fragilité, et qui favorise les collaborations.

Il faudra continuer à construire ensemble, à créer des rapprochements et à porter une parole et un plaidoyer collectifs. C'est cette capacité à faire travailler les associations ensemble et à leur donner davantage de force qui doit, pour moi, continuer à guider le CAPAS.

Propos recueillis par Julia Schaad

