

# Service sociaux résilients

## Construire l'avenir

### RÉSUMÉ ANALYTIQUE



*Le présent document est un résumé du compte-rendu intitulé « Services sociaux résilients : Construire l'avenir », publié suite à la réunion annuelle du groupe de travail sur la résilience et la transformation des services sociaux du Réseau social européen (ESN). Disponible en ligne, le [compte-rendu complet](#) (en anglais) offre une définition plus ample de la notion de résilience dans les services sociaux, propose des approches élargies, un aperçu des capacités actuelles en terme de renforcement de la résilience dans les services sociaux européens, ainsi que des recommandations pour des services sociaux résilients.*

## Pourquoi parler de la résilience des services sociaux est important?

Alors que les crises s'enchaînent partout dans le monde, la résilience fait désormais l'objet d'une attention toute particulière dès lors que les discussions portent sur les réponses aux crises et sur la reprise. Outre leur devoir permanent d'assistance, les services sociaux ont la responsabilité de soutenir les personnes rendues vulnérables en temps de crise. Mais après des années de sous-investissement dans le secteur, ils sont confrontés à un manque considérable de moyens financiers, humains et infrastructurels pourtant indispensables en vue de fournir des soins de qualité continus. Et dans des contextes environnementaux et politiques en constante mutation, des changements continueront à se vérifier un peu partout, entraînant leur lot de turbulences et d'incertitudes. Il est donc urgent d'investir dans la résilience pour permettre aux services sociaux de répondre de manière soutenable aux défis qui les attendent.

Ces investissements seront d'autant plus efficaces qu'ils reposeront sur une bonne compréhension de la notion de résilience. La définition de ce terme a été largement explorée dans des disciplines telles que l'écologie, la psychologie, l'économie, la santé publique, et bien d'autres encore. Récemment, il s'est également imposé dans les secteurs de la politique sociale ainsi que de la planification et des stratégies des services sociaux. Mais si ce terme est de plus en plus utilisé, il reste nécessaire de préciser ce que l'on entend par résilience dans le domaine des services sociaux.<sup>1</sup>

## Qu'est-ce que la résilience?

Dans les services sociaux, la résilience a essentiellement été abordée à travers le prisme de la résilience émotionnelle ou du bien-être des travailleurs sociaux.<sup>2</sup> Cette approche, inspirée de la psychologie, décrit la résilience comme le processus d'adaptation efficace face à une expérience de vie compliquée ou éprouvante ou le résultat de cette adaptation.<sup>3</sup> Mais pour offrir un cadre complet de ce qu'est la résilience dans les services sociaux, la capacité à « rebondir » ne doit pas se limiter aux professionnels des services sociaux. La résilience dans les services sociaux se joue en effet à trois niveaux distincts mais interconnectés : individuel, communautaire et systémique.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> 100 % des personnes ayant répondu au questionnaire du groupe de travail de l'ESN sur la résilience et la transformation des services sociaux ont indiqué souhaiter en savoir plus sur la notion de résilience appliquée aux services sociaux.

<sup>2</sup> ROSE, S. et PALATTIYIL, G., « Surviving or thriving? Enhancing the emotional resilience of social workers in their organisational settings », 2018, *Journal of Social Work*, 20(1), p. 23-42.

<sup>3</sup> Association américaine de psychologie. « Resilience » (dictionnaire en ligne), <https://dictionary.apa.org/resilience> (page consultée le 29 septembre 2022).

<sup>4</sup> ZIGLIO, E., 2021. How can resilience as a concept help social services plan and deliver care continuity?.

## Individus, communautés et systèmes

Le niveau « individuel » se concentre sur le bien-être des personnes impliquées dans les services sociaux et en lien avec ces derniers. Garantir le bien-être de groupes sociaux ou des populations auxquels appartiennent ces personnes relève du niveau « communautaire ». Enfin, le niveau « systémique » est le plus large des trois. Il englobe toutes les structures assurant la qualité, l'accessibilité et la continuité des services aussi bien en temps de crises que dans un contexte de changements progressifs à l'échelle mondiale.

Comme dans un écosystème naturel, ces trois niveaux sont interdépendants et sont donc cause et conséquence de la résilience des autres. Aboutir à des services sociaux résilients passera ainsi par le renforcement de la capacité des individus, des communautés et des systèmes à gérer les menaces et à s'adapter en vue d'y répondre.<sup>5</sup>

### Qu'entend-on par capacité ?

Lorsqu'il est question de résilience, la « capacité » se réfère à l'aptitude des services sociaux à faire face aux situations de crise et à les gérer. Renforcer leur capacité à y parvenir garantira la continuité des services sociaux et des soins et, donc, leur efficacité. Il existe quatre types de capacités susceptibles d'être renforcées au niveau des individus, des communautés et des systèmes.<sup>6</sup>

**Capacité d'adaptation:** capacité à accepter les situations nouvelles et à s'y adapter

**Capacité d'absorption:** capacité à faire face à une situation nouvelle et à développer des **mesures réactives** pour y répondre

**Capacité d'anticipation:** capacité à prévoir des situations nouvelles et à développer des **mesures proactives** en anticipant les vulnérabilités potentielles

**Capacité de transformation:** capacité à se transformer et à évoluer en adéquation avec de nouvelles situations face auxquelles les pratiques existantes peuvent s'avérer obsolètes (ce type de capacité concerne essentiellement le niveau systémique)

### Des services sociaux résilients pour demain

À partir de cette définition, la réunion du groupe de travail a également été l'occasion de réfléchir aux défis que les services sociaux doivent encore relever pour devenir plus résilients. Les conclusions tirées de ces échanges font office de recommandations visant à orienter le travail du groupe de travail et des décideurs politiques. Les domaines prioritaires qui ont été dégagés comprennent les approches en matière de conception, de gestion et d'évaluation des services sociaux, la valorisation du secteur social, la façon dont les fonds de l'Union européenne (UE) peuvent être mieux adaptés aux services sociaux et plus facilement gérés par ces derniers, et sur la lutte contre la pénurie de main-d'œuvre dans les services sociaux dans l'ensemble de l'UE.

#### Financement européen

La présente publication a bénéficié du soutien financier du programme de l'Union européenne pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI) 2021-2027 (rendez-vous sur <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&langId=fr> pour en savoir plus). Les informations continues dans la présente publication ne reflètent pas nécessairement la position ou l'opinion de la Commission européenne.

<sup>5</sup> ZIGLIO, E., AZZOPARDI-MUSCAT, N. et BRIGUGLIO, L., 2017. « Resilience and 21st century public health ». European Journal of Public Health, 27(5), p. 789-790.

<sup>6</sup> Organisation mondiale de la santé. Bureau régional pour l'Europe. Renforcement de la résilience : un pilier de Santé 2020 et des objectifs de développement durable : exemples de l'Initiative des petits États de l'OMS, 2017 Organisation mondiale de la santé. Bureau régional pour l'Europe.