

# GUIDE D'APPUI AUX INTERVENTIONS COLLECTIVES DU TRAVAIL SOCIAL EN FAVEUR DU DEVELOPPEMENT SOCIAL



Coordonné par  
Cyprien AVENEL et Cristelle MARTIN



## Juin 2019

HAUT CONSEIL  
DU TRAVAIL  
SOCIAL

# || Éditorial

Ce guide d'appui offre aux intervenants sociaux de notre pays un outil non seulement utile, mais plus encore utilisable, pour mettre en œuvre sur le terrain des approches plus collectives dans une perspective de développement social. Il parvient à clarifier et à rendre concret le rôle que peuvent jouer les travailleurs sociaux comme acteurs du territoire, mobilisant la citoyenneté active et les partenariats innovants afin de faciliter l'accès aux droits fondamentaux des personnes exclues ou vulnérables et de favoriser leur autonomie dans la société.

Ce guide donne assurément du sens, des repères et des méthodes aux travailleurs sociaux. Mais il s'adresse plus largement à l'ensemble des acteurs du développement social : élus, associations, cadres et agents du secteur public, organismes de protection sociale et de l'économie sociale et solidaire, écoles de formation, managers et entreprises dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), etc.

Le développement social, c'est la conviction que les problèmes de pauvreté et d'exclusion sociale nécessitent une réponse globale qui implique tous les acteurs locaux, en premier lieu les personnes accompagnées. Pas uniquement les acteurs sociaux mais également toutes les forces du territoire, ceux qui s'occupent de l'éducation, de l'emploi, du logement, de la culture, de l'environnement, les acteurs publics et les acteurs privés. C'est concevoir le social comme un atout et un moteur du développement des territoires, et non comme un seul instrument réparateur des problèmes sociaux et économiques. Car la seule réponse individuelle enferme les personnes dans une dimension curative alors que l'approche du travail social collectif permet d'intervenir de façon plus préventive et émancipatrice.

Le développement social s'impose comme une solution aux mutations profondes que connaissent nos sociétés modernes. Ce n'est pas un « dispositif », c'est une conception et une transformation de l'action sociale qui implique un positionnement renouvelé du travail social.

Il reste à l'évidence beaucoup à faire car le développement social ne se décrète pas; il doit être porté et incarné tant à l'échelon local que dans les politiques nationales. Il implique une ouverture décisive du travail social aux approches collectives et participatives, en articulation avec l'accompagnement individuel.

Or, c'est bien là que ce guide d'appui vient combler un manque et apporter une pièce décisive. En effet, un constat récurrent dans notre pays est celui d'un écart persistant entre les objectifs ambitieux du développement social et les difficultés concrètes à le mettre en œuvre concrètement sur le terrain.

C'était le point de départ du mandat que j'avais confié au groupe de travail du HCTS: celui de « traduire » en démarches et méthodes concrètes la portée et les critères de l'intervention collective, sans laquelle il ne peut y avoir de positionnement du travail social dans le développement des territoires. L'enjeu était d'élaborer un guide d'appui pratique de l'intervention collective à destination des professionnels de terrain et aussi, je le précise encore, des élus et des dirigeants territoriaux. C'est chose faite !

Ce guide d'appui réussit le pari de compiler une base de référence commune, pour tous les acteurs, des connaissances et des pratiques professionnelles en matière de « collectif » et de « développement ». Il recense, en les actualisant, les différentes méthodes du travail social collectif, il les clarifie même pour les appliquer en connaissance de cause, dans une perspective qui donne du sens et de l'efficacité à l'action.

Pour toutes ces raisons, ce guide, qui était très attendu, marque une étape. Il doit maintenant être diffusé, expliqué, et approprié, afin de pouvoir essaimer les interventions collectives. Il offre un support précieux pour les intervenants sociaux et est destiné à devenir une priorité des employeurs.

Enfin, je tiens à remercier toutes celles et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce guide, et en particulier Cyprien Avenel et Cristelle Martin qui ont coordonné l'ensemble des travaux avec brio.

**Brigitte BOURGUIGNON**

Présidente du Haut Conseil du travail social

Présidente de la Commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale

Députée du Pas-de-Calais.

# Sommaire

|   |            |
|---|------------|
| <b>Introduction .....</b>   | <b>8</b>   |
| Le développement social : de quoi parle-t-on ?.....   | 9          |
| Finalité du développement social .....  | 10         |
| Un enjeu pour le travail social et les personnes accueillies et accompagnées .....  | 10         |
| Un contexte législatif favorable .....  | 11         |
| Ne pas confondre développement social et travail social collectif .....   | 12         |
| Pourquoi ne plus parler de développement social local ? .....   | 13         |
| La sortie du vocable « ISIC » .....   | 13         |
| L'évaluation, un défi à relever .....   | 14         |
| <b>Partie 1 - Le développement social.....</b>  | <b>16</b>  |
| <b>A. Enjeux et principes .....</b>   | <b>17</b>  |
| Fiche 1 : Le développement social : un changement de posture .....  | 18         |
| Fiche 2 : Les 7 fondamentaux du développement social .....  | 21         |
| Fiche 3 : La participation des personnes, un enjeu central du développement social .....                                    | 22         |
| Fiche 4 : Transversalité, décloisonnement et partenariat, des incontournables .....   | 28         |
| Fiche 5 : Un portage politique et institutionnel : une condition pour la durabilité des projets.....                        | 31         |
| <b>B. La contribution du travail social au développement social.....</b>  | <b>36</b>  |
| Fiche 6 : Le rôle et la place des travailleurs sociaux dans le développement social .....                                   | 37         |
| Fiche 7 : Les conditions managériales à la mise en œuvre du développement social .....                                      | 41         |
| Fiche 8 : Le radar du développement social : un outil d'évaluation des actions collective .....                             | 48         |
| Fiche 9 : L'évaluation des impacts : construire des indicateurs du travail social collectif .....                           | 56         |
| <b>Partie 2 – Les méthodes d'intervention collectives du travail social .....</b>   | <b>62</b>  |
| <b>A. Origines et filiations de l'intervention collective .....</b>   | <b>63</b>  |
| Fiche 10 : Les origines et les filiations de l'intervention collective .....  | 64         |
| Fiche 11 : Les différentes approches à la source de l'intervention collective .....   | 74         |
| Fiche 12 : « L'empowerment » : un nouveau référentiel pour le travail social ? .....  | 81         |
| Fiche 13 : « Community organizing » de quoi s'agit-il ? .....   | 86         |
| <b>B. Les différentes méthodes et approches de l'intervention collective .....</b>  | <b>91</b>  |
| Fiche 14 : Travail social, intervention collective et développement social : Quels liens? Quelles différences .....         | 92         |
| Fiche 15 : Le travail social de groupe .....  | 104        |
| Fiche 16 : Le travail social communautaire .....  | 108        |
| Fiche 17 : Le mouvement de l'éducation populaire et l'animation socio-culturelle .....                                      | 112        |
| Fiche 18 : Le travail social en réseau .....  | 117        |
| Fiche 19 : Les "actions collectives" ancrées dans les territoires .....   | 120        |
| Fiche 20 : Le rôle de la médiation sociale dans le développement social.....  | 124        |
| <b>C. Les méthodes émergentes favorisant la participation des personnes et les conditions du développement social .....</b> | <b>129</b> |
| Fiche 21 : Le Développement du Pouvoir d'agir des personnes et des collectifs (DPA PC) .....                                | 130        |
| Fiche 22 : Les co-formations avec les personnes accompagnées .....  | 135        |
| Fiche 23 : Les conférences familiales .....   | 140        |
| Fiche 24 : La pédagogie sociale .....   | 143        |
| Fiche 25 : Le théâtre forum .....   | 147        |
| Fiche 26 : La recherche-action partenariale et collaborative.....   | 151        |

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| <b>Conclusion</b> ..... | <b>158</b> |
| <b>Annexes</b> .....    | <b>161</b> |

1. Coordination / rédaction
2. Composition du groupe de travail
3. Des illustrations concrètes et inspirantes dans les territoires

## AVERTISSEMENT

*Ce document est conçu comme un guide d'appui pratique aux interventions collectives du travail social en faveur de développement social. Il intègre également des annexes documentées visant à offrir des illustrations concrètes des démarches à l'œuvre sur le terrain. Ce guide compile ainsi beaucoup d'apport, historique, théorique et méthodologique. Il repose sur un choix : celui de tenir ensemble le sens de l'action (pourquoi faire) et la méthode (comment faire), avec une volonté constante de pédagogie au regard des enjeux d'appropriation des principes du développement social et du travail social collectif et finalement de diffusion d'une culture commune en ce domaine. Le développement social implique un changement profond de posture qui nécessite un travail d'explicitation visant à inscrire ce guide d'appui dans la continuité, l'adaptation aux défis sociaux d'aujourd'hui et dans la durée.*

*C'est un guide qui se veut structurant pour outiller les travailleurs sociaux et les acteurs territoriaux, là où le constat de départ révèle un manque de clarté des concepts, des méthodes et des outils. C'est pourquoi ce guide restitue les dimensions historiques du développement social, les filiations à la source des approches collectives du travail social, qui permettent aujourd'hui autant de les distinguer que de repérer les continuités et le corpus commun (et ainsi pour les intervenants sociaux de savoir ce que l'on fait exactement). Le pari de ce guide est de restituer la diversité des courants, des approches et des méthodes, mais plus encore de proposer les contours d'un socle commun, d'une architecture qui clarifie le développement social et la contribution très concrète du travail social au développement social.*

*Ce guide se situe à la fois dans la continuité des travaux et des méthodes déjà engagés sur le sujet mais aussi dans la volonté de les actualiser et de les adapter aux caractéristiques de la société et des enjeux d'aujourd'hui.*

*Pour faciliter la lecture et l'utilisation de ce guide, le document est rédigé sous la forme de « fiches » synthétiques. Ces « fiches » ont parfois bénéficié de la contribution d'experts extérieurs sur une thématique ou une méthode d'intervention donnée.*

*Ce guide a donc été élaboré afin de pouvoir être lu dans sa globalité mais aussi, indépendamment, fiche par fiche, ce qui explique parfois quelques répétitions volontaires pour permettre que les fiches se suffisent à elle-même. Même si ce guide d'appui peut sans difficulté être consulté « à la carte », il s'inscrit dans une logique d'unité et repose avant tout sur un travail de mise en cohérence et de clarification des finalités, des enjeux et des méthodes collectives du travail social en faveur du développement social et de ses fondamentaux.*



# INTRODUCTION

Le développement social n'est pas une nouveauté, mais depuis quelques années il connaît un regain de pertinence et d'intérêt en raison de l'évolution profonde des problématiques sociales, des limites de nombreux dispositifs mis en œuvre pour répondre à la massification des difficultés économiques et sociales et de la remise en cause des modes d'intervention traditionnels.

Malgré la volonté d'engager de nouveaux modes d'actions plus ancrés dans les territoires, le développement social est confronté à un certain nombre d'obstacles. En effet, il existe des freins culturels, sociétaux, organisationnels et réglementaires qui se répercutent en cascade du sommet de l'Etat aux travailleurs sociaux, entraînant une difficulté à développer une approche transversale de l'action sociale et à inscrire celle-ci dans une visée plus large de développement territorial.

Conscient de ces difficultés, et convaincu du rôle que peuvent jouer les travailleurs sociaux dans les dynamiques de développement social, le Haut conseil du travail social a souhaité, dans le prolongement des travaux issus des Etats généraux du travail social (Rapport EGTS, 2015), traduire de manière pragmatique et opérationnelle les enjeux et les axes stratégiques du développement social.

Ce guide d'appui a pour ambition de faire œuvre de pédagogie et de clarification sur les interventions collectives du travail social et, par la même, de fournir des repères et des méthodes aux travailleurs sociaux pour mettre en œuvre concrètement sur le terrain, dans la société d'aujourd'hui, des actions en faveur du développement social.

Ce guide a été aussi conçu pour être utile aux élus des collectivités et des associations, aux dirigeants des collectivités, de l'Etat, des organismes de protection sociale et de l'économie sociale et solidaire, aux managers, aux écoles de formation, aux entreprises dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Ainsi, le développement social ne relève pas de la boîte à outils standard et n'appartient pas aux seuls travailleurs sociaux, mais à tous les acteurs d'un territoire qui veulent sortir d'une approche sectorielle de l'action publique pour passer à une approche plus globale et transversale (intervenants sociaux, associations, acteurs culturels, acteurs économiques...). Surtout, le développement social ne peut s'inscrire durablement dans le territoire que s'il bénéficie d'un portage politique et institutionnel fort sans que cela se traduise par une instrumentalisation de la part des pouvoirs publics.

C'est pourquoi ce guide d'appui poursuit une visée pédagogique et pratique. Il est composé d'un ensemble de fiches thématiques, dont un certain nombre s'appuie sur des exemples concrets. Il poursuit trois objectifs :

- **L'appropriation par les élus et les dirigeants des démarches de développement social, avec les questions de gouvernance des politiques sociales locales et de coopération institutionnelle.**
- **L'appropriation par les travailleurs sociaux et les acteurs de l'intervention sociale des finalités et des méthodes de l'intervention collective, et leur inscription dans des logiques de développement social au travers d'outils pratiques.**
- **L'appropriation plus largement par les personnes accueillies et accompagnées.**

## ► Le développement social : de quoi parle-t-on ?

Le développement social ne bénéficie pas d'une définition « labellisée ». Il est donc possible de trouver dans différents documents ou rapports traitant de cette question, plusieurs formulations souvent à l'initiative des acteurs engagés dans des démarches de développement social et qui souhaitent expliciter le processus dans lequel ils se sont engagés. En ayant cherché à compiler et synthétiser des propositions diverses, le rapport des EGTS (2015) avait lui-même décliné une formulation très englobante et longue (EGTS, 2015).

Il importe surtout de retenir le sens du développement social et la conception du travail social qu'il implique : le développement social est la réponse la plus adéquate à mettre en œuvre en complément de l'action individuelle pour bien appréhender les besoins et défis sociaux d'aujourd'hui. En effet, le travail social est confronté à des enjeux économiques, sociaux et sociétaux considérables : persistance de la pauvreté et des discriminations, phénomène de « radicalisations », question des migrants, transformation de la famille, effritement du lien social, cristallisation de la thématique « ethnique », vieillissement de la population...

Le développement social repose sur l'affirmation que la dimension sociétale et collective des problèmes sociaux et des inégalités doit faire l'objet de solutions collectives, auxquelles contribuent les travailleurs sociaux en mobilisant d'autres acteurs du territoire (ceux de la santé, de l'économie, de la culture, de l'éducation...), afin de mieux accompagner les personnes et toutes les composantes de leurs parcours de vie dans une approche transversale.

On peut alors retenir la définition suivante :

**« Le développement social est une stratégie territoriale, qui consiste à agir sur l'environnement économique et social des personnes, dans le cadre d'une conception globale, qui implique d'ajouter aux dimensions de protection et de promotion, la dimension du pouvoir d'agir individuel et collectif, afin que l'action sociale soit plus préventive, participative et inclusive » (Avenel, 2017).**

**« Basé sur la reconnaissance et le développement du pouvoir d'agir de chacun, le développement social est un processus de transformation qui vise l'amélioration des conditions de vie**

***individuelles et collectives et qui renforce la cohésion sociale sur un territoire défini<sup>1</sup>.***

***Le développement social suppose ainsi le décloisonnement des politiques publiques et implique des pratiques de co-construction, en s'appuyant sur des démarches de participation collective et, plus largement, sur l'ensemble des acteurs et des ressources dans un territoire donné autour d'un projet commun ».***

## ► Finalité du développement social

Le développement social n'est pas un dispositif, il est avant tout une conception de l'action publique. Il vise à positionner le travail social et l'intervention sociale le plus en amont possible des difficultés, avant que celles-ci ne soient installées, dans une perspective davantage préventive que réparatrice. Il consiste à orienter le travail social vers des approches plus collectives et à intervenir sur l'environnement des personnes afin de transformer les conditions sociales et individuelles de celles-ci qui les rendent vulnérables. Cette orientation de l'action n'est pas du tout contradictoire avec une approche individuelle, mais celle-ci doit être déployée dans l'environnement économique et social, car c'est bien dans l'environnement qu'il s'agit d'inscrire le travail social.

Dans un contexte d'essoufflement des dispositifs d'action sociale, de remise en cause de leur efficacité, de restriction de la dépense publique, mais aussi dans une période de défiance des citoyens vis-à-vis de l'action publique, des approches plus territoriales et participatives s'appuyant sur l'implication de tous, citoyens, acteurs institutionnels, culturels, sociaux, associatifs, économiques permettraient de sortir d'une approche sectorielle et cloisonnée de l'action sociale au profit d'une action plus transversale centrée sur la prévention et la recherche plus collective de solutions adaptées.

Le développement social constitue aujourd'hui une opportunité pour les décideurs comme pour les travailleurs sociaux en charge de mettre en œuvre l'action sociale. Il est une réponse aux défis sociaux d'aujourd'hui. Il implique une ouverture du travail social aux approches collectives.

## ► Un enjeu pour le travail social et les personnes accueillies et accompagnées

Dans un contexte de massification des problèmes sociaux, d'augmentation du chômage, d'évolution des modèles familiaux, la réponse sociale a privilégié en France l'approche individuelle, et a largement systématisé l'accompagnement social individualisé au fil des différents dispositifs mis en place. Or si l'accompagnement individuel est un levier essentiel dans la prise en compte des personnes dans leur singularité, ce seul modèle atteint vite ses

---

<sup>1</sup> Ce paragraphe est extrait de la définition élaborée par la « Direction de la Solidarité Départementale » du conseil départemental des Hautes Pyrénées, Décembre 2018, dans le cadre des orientations de développement social traduites dans « Solid'Action 65 » (shéma des Hautes Pyrénées solidaires 2017-2022).

limites. En effet, les travailleurs sociaux restent assignés à résoudre les problèmes au cas par cas sur le mode de l'urgence. Ils sont confrontés à une multiplicité de dispositifs qui à la fois s'accumulent et sont morcelés. Ainsi, leur action se situe essentiellement sur un volet curatif dans un contexte où le manque de moyens les renvoie à un fort sentiment d'impuissance et de perte de sens de leur mission.

Leur inscription dans des logiques de développement social apparaît comme une opportunité et un levier pour intervenir plus en amont, agir plus collectivement et développer un travail social plus préventif et moins palliatif. Les travailleurs sociaux inscrits dans ces dynamiques peuvent apporter leur expertise du territoire et de ses problématiques. Ils peuvent initier des actions en partenariat avec d'autres acteurs sociaux, culturels ou économiques de leur territoire et ils peuvent surtout favoriser l'intégration des personnes accueillies ou accompagnées par leur service au sein de projets, d'actions ou d'espaces plus collectifs.

Le développement social concerne l'ensemble des métiers du travail social et de l'intervention sociale. Ceux-ci sont appelés à s'interroger sur l'inscription de leur action dans les territoires. De la petite enfance aux personnes âgées, qu'elles soient à leur domicile ou dans un établissement médico-social, les personnes vivent sur un territoire et peuvent y trouver des ressources autant qu'elles peuvent lui en apporter. Les travailleurs sociaux, qu'ils soient auxiliaires de vie, éducateurs spécialisés, assistant de service social [...]², peuvent accompagner les personnes en difficultés, les personnes accueillies, les personnes accompagnées à vivre, agir ou retrouver l'envie d'agir et exercer leur citoyenneté dans leur territoire de vie.

C'est d'une certaine manière, la conception même de la solidarité et du "vivre ensemble" qui sont interrogés. Le développement social suppose un changement de posture et des pratiques qui s'appuient sur des logiques d'empowerment individuelles mais aussi collectives, de valorisation des capacités des personnes et des groupes à développer leur pouvoir d'agir sur leur vie et leur environnement, sur de nouvelles méthodes d'intervention.

## ► Un contexte législatif favorable

Si le développement social s'inscrit dans une histoire, il fait aujourd'hui l'objet d'un positionnement politique et législatif assez inédit qu'il faut souligner.

La loi MATPAM (modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles) du 27 Janvier 2014, ainsi que la loi NOTRe (nouvelle organisation de la République) du 7 Août 2015 inscrivent pour la première fois dans un texte de loi, la notion de développement social et en confie la compétence et la mise en œuvre aux conseils départementaux, nommés « chef de file de l'action sociale et du développement social ».

A la suite des Etats généraux du travail social (EGTS), le développement social qui avait fait l'objet d'un rapport très complet, est inscrit, y compris dans son titre, comme une des

---

2- Les 13 métiers du travail social: Accompagnant éducatif et social (AES), Assistant de service social (ASS), Assistant familial, Chef de service encadrant de proximité, Conseillère en économie sociale et familiale (CESF), Diplômé d'Etat d'ingénierie sociale, Directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale, Educateur de jeunes enfants (EJE), Educateurs spécialisés (ES), Educateurs techniques spécialisés (ETS), Médiateur familiaux, Moniteurs éducateurs, Technicien de l'intervention sociale et familiale (TISF).

dimensions stratégiques du « *Plan d'action en faveur du travail social et du développement social* ».

Plus récemment, la nouvelle stratégie nationale de lutte contre la pauvreté met également l'accent sur la valorisation du travail social et son positionnement nécessaire dans les approches collectives. Il s'agit ici de poursuivre et de consolider une évolution nécessaire positionnant progressivement le travail social vers les logiques de l'action collective, de la participation des personnes accompagnées, de l'usage des outils numériques, du travail social communautaire et de la coordination des parcours. Elle affiche également la volonté de généraliser les premiers accueils sociaux inconditionnels de proximité ainsi que les pratiques d'«aller vers» avec notamment un plan d'investissement dans les quartiers prioritaires qui ne bénéficient pas de centres sociaux ou de lieux de soutien à la parentalité.

Enfin, le code de l'action sociale et des familles acte pour la première fois de son histoire, dans le décret du 6 Mai 2017, une définition du travail social positionnant celui-ci dans l'articulation et la complémentarité de l'accompagnement individuel et de l'intervention collective. Pour la première fois, le développement social est présent dans la définition du travail social : « *...Dans un but d'émancipation, d'accès à l'autonomie, de protection et de participation des personnes, le travail social contribue à promouvoir, par des approches individuelles et collectives, le changement social, le développement social et la cohésion de la société...* ».

Ces orientations invitent l'ensemble des acteurs, élus, cadres, travailleurs sociaux et intervenants sociaux à repenser leur conception de l'action sociale et à adopter une posture visant la mise en œuvre d'actions plus collectives et transversales, ancrées sur les besoins et les potentialités du territoire et de ses habitants.

Ces orientations invitent aussi à lutter contre les injonctions paradoxales que dénoncent les acteurs sociaux de terrain, quand parfois, la loi énonce une ambition qui fait consensus et que la mise en œuvre se traduit par des dispositifs dont la rigidité génère des processus d'exclusion et de non droits.

## ► Ne pas confondre développement social et travail social collectif

Il apparaît important de clarifier les registres de l'action car il persiste au sein des acteurs du champ social une grande confusion entre développement social et travail social collectif. Or, cette confusion est en elle-même un frein important à la diffusion des interventions collectives. D'une part, il en résulte une absence de langage commun pour nommer les dimensions collectives des interventions des professions du travail social et un déficit d'appropriation des outils et des concepts. D'autre part, le travail social collectif reste cantonné dans des espaces spécifiques peu articulés avec le travail individuel.

Le développement social se situe au niveau du portage politique et stratégique : il implique d'inscrire la réponse sociale au sens large dans les politiques locales et donc d'articuler le champ social aux autres dimensions des politiques publiques locales, sur le plan de la culture, de l'économie, de l'urbain, de la santé, de l'éducation...

Le travail social collectif, quant à lui, se situe au niveau professionnel et technique. Il renvoie à des méthodes d'intervention sociale qui s'appuient sur les potentialités des personnes, des

groupes et de l'action collective. Ces méthodes peuvent s'inscrire, dans certaines conditions, dans une perspective de développement social. Ce guide d'appui a pour objectif de mettre en valeur ces méthodes, de les clarifier, dans leurs spécificités et leurs points communs (deuxième partie).

## ► Pourquoi ne plus parler de développement social local ?

Par ailleurs, le « développement social local » a été le terme souvent utilisé ces dernières années, notamment par les organismes de protection sociale. Or, il s'agit de parler de développement social, pas de développement social local. En effet :

- le terme « local » a parfois induit un effet restrictif et enfermement au seul territoire et à ses ressources, écartant les interactions nécessaires entre la vie et les actions de ce territoire (quartier, commune, bassin de vie) et les actions, missions ou compétences relevant d'une référence territoriale plus large (départemental, régional, national), pour que le développement social prenne sens et devienne réalité.
- le terme « Développement social local » réduit à son acronyme « DSL » a été d'une certaine manière victime de la prégnance de son incontournable méthodologie, nécessaire mais devenue souvent dogmatique et enfermante, conduisant à en faire un « dispositif » du travail social, à la marge du développement territorial, en contresens total avec ses principes.
- Le terme de « développement social », troisième pilier du développement durable au côté du développement économique et du développement environnemental, porte une dimension sociétale et une vision stratégique qui doit permettre aux "objectifs de solidarité de traverser l'ensemble des politiques publiques pour atteindre les diverses dimensions de la vie des gens" (rapport Dinet et Thierry, 2013). Ainsi le passage par le local et la proximité est incontournable, s'y enfermer conduit à une impasse. « Le territoire, ce n'est pas le terrier », selon la formule parlante de Michel Dinet. Le développement social est aussi l'affaire des autres échelles territoriales, notamment de l'Etat, pas seulement des collectivités territoriales de proximité, avec la mobilisation des politiques publiques de droit commun (urbanisme, économie, santé, culture, sport, éducation...) dans un objectif de décloisonnement des interventions.

## ► La sortie du vocable « ISIC »

Les différentes formes de travail social collectif ont jusqu'ici été regroupées sous le vocable « ISIC », (intervention sociale d'intérêt collectif) suite aux travaux du Conseil supérieur du travail social et au rapport qu'il a publié en 1988. Toutefois, en 30 ans la situation a profondément évolué et il est nécessaire aujourd'hui de porter un regard actualisé sur ces différentes définitions.

Plusieurs raisons conduisent le Haut Conseil du Travail social à abandonner le vocable « ISIC » afin de mieux clarifier les registres de l'intervention collective et consolider les conditions de son opérationnalité et de sa diffusion (la [fiche 14](#) de ce guide développe et explique ce point). Cette évolution s'est traduite concrètement dans la réingénierie des diplômes supérieurs du travail social et des référentiels de formation en 2018.

La volonté de simplification recherchée par le regroupement d'actions collectives disparates sous le vocable ISIC a permis indéniablement une meilleure prise en compte du travail social collectif dans les formations, notamment en rendant obligatoire un quota d'heures et une épreuve au diplôme, consacrés à l'approche collective. En revanche, la tentative de donner une définition unique n'a pas produit l'effet attendu d'un corpus cohérent, mais a parfois généré de manière involontaire une confusion des registres de l'action, et a donc contribué à perdre de vue les finalités et les méthodologies spécifiques de chaque mode d'intervention collective. Sur le terrain, on peut constater que le terme ISIC n'a pas diffusé et n'est pas entré dans le langage des travailleurs sociaux dans leur grande majorité. Ce vocable a finalement contribué à cliver l'individuel et le collectif, à l'inverse des objectifs recherchés, et a induit une confusion entre développement social et travail social collectif et cette confusion est devenue en elle-même un frein important.

## ► L'évaluation, un défi à relever

Nous l'avons dit, le développement social est une conception de l'action publique qui met en scène de nombreux acteurs, de différents champs, et ses actions peuvent être multiples et protéiformes. De l'épicerie solidaire au groupement des producteurs, en passant par les réseaux de solidarité dans les quartiers, le développement de partenariat entre les entreprises et des structures sociales, ou encore la création d'emploi dans l'expérimentation des « territoires zéro chômeurs », le paysage s'avère hétérogène et les limites difficiles à définir. Malgré cette difficulté et peut-être même à cause de cette difficulté, la question de l'évaluation est essentielle.

La complexité peut constituer un frein quand elle rend inaccessible un droit ou un service, mais dans le développement social elle est le signe d'interactions, de croisements entre les personnes, les logiques, les services. Elle résiste souvent aux logiques de l'évaluation quand celle-ci n'est conçue que comme la mesure d'indicateurs simples et bien identifiés. Mais si l'évaluation cherche à rendre compte des effets de cette mise en dialogue des acteurs, de ces croisements de projets et d'actions, alors il convient de rechercher les indicateurs capables de traduire ces dimensions, l'objectif de cette évaluation étant de rechercher aussi bien les indicateurs d'efficacité, que de s'intéresser aux processus de la démarche, à la compréhension des interactions et de ses effets, des réajustements nécessaires, et donc à mieux appréhender l'action menée et les améliorations à apporter. Cette approche de l'évaluation se caractérise aussi par son caractère participatif et s'inscrit dans une temporalité parfois différente d'une évaluation plus classique. Il ne s'agit pas d'opposer l'évaluation quantitative et l'évaluation qualitative, mais au contraire de les faire dialoguer pour éclairer le sens de la démarche et promouvoir cette conception de l'action publique. L'évaluation du développement social doit pouvoir articuler l'analyse de la mise en œuvre de l'action collective et la mesure de ses effets, c'est-à-dire le sens et la mesure, le processus et les impacts.



# PARTIE 1

## LE DEVELOPPEMENT SOCIAL

### A. Enjeux et principes

[Fiche 1](#) : Le développement social, un changement de posture

[Fiche 2](#) : Les 7 fondamentaux du développement social

[Fiche 3](#) : La participation des personnes, enjeu central du développement social

[Fiche 4](#) : Transversalité, décloisonnement et partenariat, des incontournables

[Fiche 5](#) : Un portage politique et institutionnel, une condition pour la durabilité des projets

### B. La contribution du travail social au développement social

[Fiche 6](#) : Le rôle et la place des travailleurs sociaux dans le développement social

[Fiche 7](#) : Les conditions managériales à la mise en œuvre du développement social

### C. L'évaluation, un processus tout au long de la démarche

[Fiche 8](#) : Le radar du développement social : un outil d'évaluation des actions collectives

[Fiche 9](#) : L'évaluation des impacts: construire des indicateurs du travail social collectif

Cette première partie du guide s'attache à donner des repères fondamentaux et éléments constitutifs de ce qu'est le développement social, afin de mettre en lumière la contribution des approches collectives du travail social dans la deuxième partie.

# **A. ENJEUX ET PRINCIPES**

# Fiche 1

## Le développement social : un changement de posture

### Les finalités du développement social

- Il a une visée politique et citoyenne car il engage les citoyens et les institutions à exercer leurs responsabilités collectives et à s'impliquer dans la gestion des affaires publiques. Il s'inscrit dans le long terme ;
- Il vise la transformation sociale, sa finalité est de promouvoir une société plus juste et solidaire ;
- Il concerne tous les champs de la vie quotidienne, et il croise le champ économique et le champ environnemental ;
- Il vise le traitement collectif des problèmes sociaux ;
- Il est transversal, car il se mène avec la coopération d'acteurs multiples et le croisement de plusieurs politiques publiques.

***L'enjeu du développement social est la place centrale accordée aux personnes, aux populations et aux territoires.***

### Le développement social propose une nouvelle conception de la politique et de l'action publique

- il propose une logique ascendante, préventive et émancipatrice et de sortir d'une logique descendante, assistancielle et réparatrice ;
- il propose une logique de coopération plutôt qu'une logique de relations de service (commanditaire/prestataire) ;
- il propose une logique transversale plutôt qu'une logique sectorielle ;
- il propose de s'appuyer sur les potentialités des personnes et des territoires, plutôt que d'appliquer des mesures "pensées d'en haut pour en bas".

Cette conception de l'action publique implique pour les élus et les dirigeants une évolution voire un changement de leur mode de gouvernance et de management, afin de mettre en œuvre des logiques de transversalité, de co-construction et de s'appuyer sur les acteurs du territoire, en premier lieu les citoyens, notamment les plus démunis.

## **Faire dialoguer logique de développement économique et logique de développement social**

Le développement économique et le développement social apparaissent parfois antinomiques, mais tous deux sont des piliers du développement durable, et l'un ne peut pas se développer sans prendre en compte les dimensions de l'autre.

Quelques exemples de logiques souvent perçues comme contraires et qu'il convient de faire dialoguer et d'imbriquer :

- Quand le développement économique vise la croissance.....  
..... le développement social vise le mieux être
- Quand le développement économique s'intéresse au PIB...  
..... le développement social s'intéresse aux critères de développement humain
- Quand le développement économique vise des enjeux macro économiques....  
..... le développement social vise des enjeux économiques locaux
- Quand le développement économique fait de l'aménagement du territoire.....  
..... le développement social vise le développement du territoire (il part des potentiels et des ressources de celui-ci)
- Quand le développement économique repose sur l'adaptation de chacun au contexte.....  
..... le développement social repose sur la transformation du contexte (adaptation du contexte aux besoins des populations)

## **Un travail social contributif au développement social... qui passe par un changement de posture**

Le travail social est un ensemble de pratiques professionnelles à la fois inspirées par des valeurs et marquées par la conception actuelle de l'action sociale (individuelle, protectrice et redistributive).

Contribuer au développement social nécessite une évolution des pratiques et des postures professionnelles :

- Passer d'un public cible, à une approche globale (des personnes et du territoire) ;
- Sortir d'une approche par dispositif pour aller vers des projets co-construits (avec des personnes accompagnées, avec des habitants d'un quartier, avec des partenaires...)
- Passer du « traitement d'un problème » pour aller vers la valorisation des potentiels ;
- Passer d'une logique de distribution à une logique de participation ;

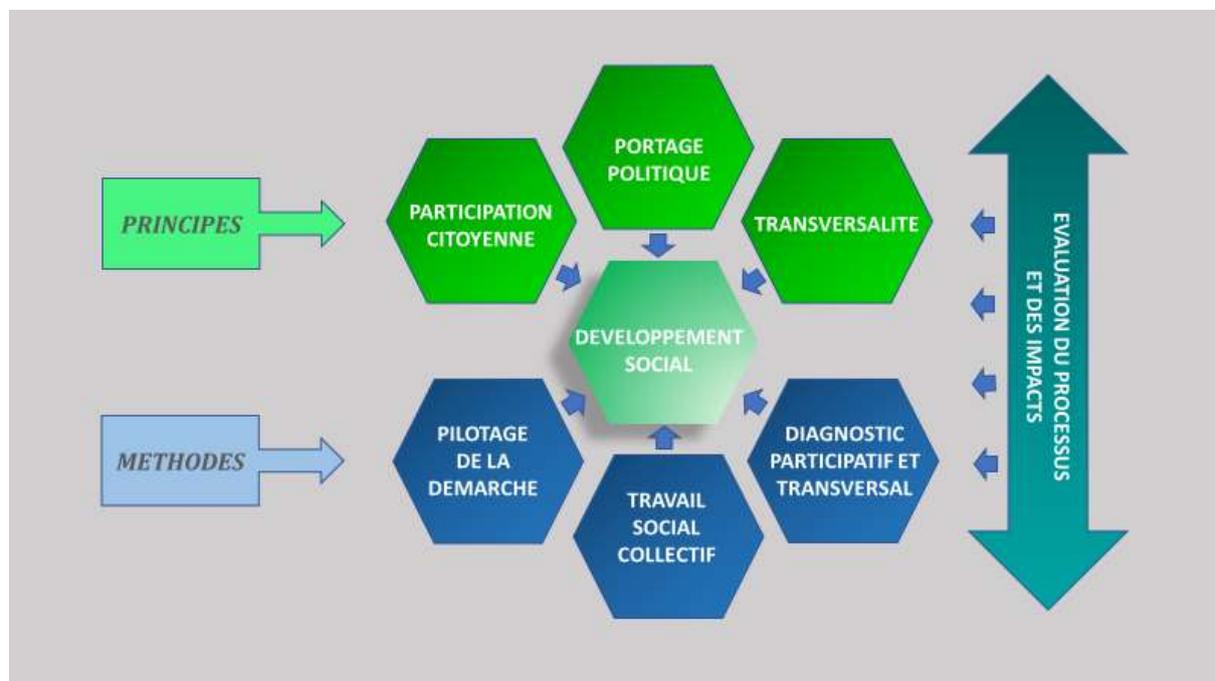
- Passer d'une logique de « silo » de juxtaposition des dispositifs et des acteurs, à une logique de coopération et de transversalité ;
- Passer d'une évaluation quantitative à posteriori à une évaluation qualitative du processus, avant (quoi ? pourquoi ? comment ?), pendant et après (processus d'évaluation itératif) et de ses effets.

Cette conception exige un changement de posture et une évolution des pratiques professionnelles du travail social (renforcement du « aller vers », du référent de parcours, des méthodes collectives, de l'*empowerment*, de la co-construction des réponses) dans le sens d'une plus grande transversalité de l'intervention et d'une participation citoyenne accrue dont celles des personnes accompagnées en premier lieu.

Ce changement de posture n'est possible que si l'organisation de l'institution et les orientations politiques et managériales le favorisent et le soutiennent ([Fiche 5](#) et [Fiche 7](#)).

## Fiche 2

# Les 7 fondamentaux du développement social



### Les 7 fondamentaux

- **Participation citoyenne** : Les habitants, les personnes concernées ont une place fondamentale dans la dynamique du développement social.
- **Portage politique** : Le développement social est une ambition pour le territoire qui nécessite l'implication des élus locaux dans un projet de développement de ce territoire.
- **Transversalité** : La transversalité vise le décroisement des politiques publiques et l'implication des différents acteurs du territoire.
- **Pilotage de la démarche** : l'organisation des différentes étapes et de leur suivi, la mise en place des conditions de la participation, la communication, la cohérence du projet nécessitent le pilotage de la démarche.
- **Travail social collectif** : est un levier incontournable du développement social et constitue une condition de réussite.
- **Diagnostic participatif et transversal** : Il s'agit de définir le territoire concerné, d'identifier ses atouts et ses ressources ainsi que les problématiques à résoudre.
- **L'évaluation du processus et des impacts** : élément essentiel du développement social, l'évaluation se conduit tout au long de la démarche.

# Fiche 3

## La participation des personnes, un enjeu central du développement social

### Définition

L'origine étymologique latine du mot « participation » (*participio*) renvoie à l'idée de « prendre part » ou d'avoir part à une action collective. Par sa participation à une action collective, la personne développe des compétences intrinsèques dans une visée émancipatrice et contribue au processus de transformation de son environnement. Elle intègre un espace d'expression dans lequel le partage des expériences individuelles conduit à la construction d'une parole et d'un projet collectif commun<sup>3</sup>.

Selon la définition du programme européen des personnes accompagnées (PEPA), « *la participation citoyenne reconnaît la contribution, sur un pied d'égalité, de toutes les parties prenantes aux processus décisionnels. Elle part des expériences individuelles pour construire une parole, un projet collectif et commun. Les participants doivent être informés du cadre et des enjeux de ce à quoi ils sont associés et en connaître ensuite les résultats justifiés. La participation est une forme d'expression de la démocratie, un outil de lutte contre l'exclusion. Elle renforce la citoyenneté de tous.* »

La contribution des populations concernées à la conception et la mise en œuvre des politiques locales est au centre des principes du développement social. Car, c'est bien autour de la place et du rôle des personnes qu'il s'agit de recentrer le travail social et l'intervention sociale. C'est bien là que le développement social vise un renversement de posture, appelant notamment la démarche d'« *empowerment* » définie comme une action fondée sur la valorisation des capacités des personnes et des groupes à prendre du pouvoir sur leur vie. L'évolution de la conception de la place et du rôle de la personne accompagnée conduit à repenser la posture du travailleur social, non plus seulement dans l'accompagnement, mais aussi comme facilitateur de la construction collective avec les habitants.

**L'ensemble des travailleurs sociaux et des intervenants sociaux sont parties prenantes et acteurs du développement social. Mais le développement social n'appartient pas aux seuls professionnels du champ social. Il relève avant tout de la mobilisation des acteurs de la société civile, des habitants, des citoyens, des associations.**

---

<sup>3</sup> On peut consulter le « kit de la participation citoyenne » du HCTS conçu comme un outil pratique qui se décline en 10 fiches opérationnelles.

Dans les faits, les démarches de participation mises en place renvoient à différents niveaux de contribution et de prise en compte de l'avis des citoyens dans le processus de décision. En effet, il faut bien distinguer « information », « consultation », « concertation » et « participation », chacun de ces termes renvoyant à des échelles différentes d'intégration des personnes dans l'action publique et sociale<sup>4</sup>. Cette échelle construite dans le contexte de la société américaine a été adaptée en France et conduit à distinguer plus simplement quatre principaux niveaux :

- l'information,
- la consultation,
- la concertation,
- la co-construction/co-décision.

Les deux premiers niveaux sollicitent peu la participation active des personnes tandis que les deux derniers sont au contraire fondés sur l'implication directe des personnes au processus d'élaboration des projets, à la conduite des actions jusqu'à même l'évaluation et une influence sur la décision publique. Dans la pratique, on peut observer une combinaison de ces différentes échelles et méthodes en fonction du sujet et de l'objectif recherché. Mais, il faut bien l'admettre, on constate surtout l'utilisation des trois premiers niveaux. L'entrée dans une nouvelle étape de la participation consisterait alors à franchir le niveau de la co-construction entre les personnes accompagnées et les institutions.

## **La notion de participation dans l'action sociale**

On observe la montée en puissance d'une nouvelle façon de penser l'accompagnement des personnes en difficulté à travers l'affirmation d'une conception des destinataires comme acteurs des politiques sociales et de l'insertion, avec en particulier une série de lois qui vont se succéder et modifier les modes de gouvernance des institutions ou des établissements qui emploient les professionnels mais aussi le type de relation entre les travailleurs sociaux et les personnes accompagnées :

- la loi du 30 juin 1975 relative au handicap avec la création d'un conseil national consultatif des personnes handicapées.
- la loi de juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions. L'exposé des motifs précise : " Cette politique de lutte contre les exclusions n'a de sens que si elle est élaborée avec les plus démunis, qui doivent être considérés comme des partenaires à part entière. Il nous appartient donc à tous de créer les conditions de leur participation à la définition des politiques publiques".
- la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale promulgue le droit à la participation des usagers des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) qui implique que ces derniers sont en droit de contribuer à la définition de leur

---

<sup>4</sup> Il s'agit d'une échelle mise au point par une consultante américaine, Susan R. Arnstein, "A ladder of citizen participation", The Journal of the American Institute of Planners, n°35, 1969. L'échelle propose une hiérarchie des pratiques, en fonction du degré d'association des personnes à un projet. Elle comprend 8 degrés, regroupés selon trois niveaux : le pouvoir effectif des citoyens (contrôle citoyen; partenariat ; délégation de pouvoir), la coopération symbolique (réassurance ; consultation ; information), et la non participation (thérapie, manipulation).

projet d'accueil et d'accompagnement individualisé, et à la vie et au fonctionnement de l'établissement, notamment par le biais du conseil de la vie sociale (CVS).

- la loi du 11 février 2005 relative à l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Elle met en place les groupes d'entraide mutuelle (GEM) gérés par et pour les usagers.
- la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance qui recherche l'implication des enfants à leur accompagnement et celle de leurs parents, condition nécessaire à la pertinence et à l'efficacité de l'accompagnement et de l'action éducative menée au bénéfice de l'enfant, « dans son intérêt ».
- la loi du revenu de solidarité active (RSA) du 1er décembre 2008 fixant la participation des représentants des bénéficiaires au sein des équipes pluridisciplinaire.

Depuis, cette impulsion ne s'est pas démentie, avec d'autres lois et textes de référence dans tous les domaines et instances de l'action sociale et médico-sociale. A travers ces différents textes législatifs se joue une évolution de fond qui repose sur la valorisation du droit des usagers et de leur implication dans ce droit, dans une perspective de co-construction, avec les dispositifs de participation qui prévoient leur prise en compte dans différentes procédures et instances.

## Développer une participation citoyenne

La participation des personnes est bien l'un des principes fondateurs des politiques sociales et médico-sociales, en considérant que la parole des citoyens, loin de se substituer à celle portée par les associations et les partenaires sociaux, nourrit le débat politique et permet à ces personnes de reconstruire leur statut de citoyen. La participation est une dimension essentielle de revitalisation de la démocratie dans le champ social et médico-social et constitue, de ce fait, une condition de légitimité et d'efficacité des politiques.

Le législateur encourage l'implication des citoyens dans les différentes étapes de la décision, de l'élaboration à la mise en œuvre jusqu'à l'évaluation. Les politiques d'action sociale et le travail social sont alors invités à impulser des démarches participatives, dans un objectif d'émancipation individuelle et collective des personnes et de démocratisation des institutions. La notion d'*empowerment* (**Fiche 12**) se diffuse d'ailleurs depuis quelques années en France afin d'encourager les acteurs et les pouvoirs publics à créer les conditions d'une réelle participation pour les personnes et les groupes en situation d'exclusion ou de vulnérabilité.

La participation citoyenne est au centre de la mise en œuvre d'une démarche de développement social. C'est-à-dire, une participation qui permet à toute personne concernée par la problématique posée de s'engager dans un processus de co-définition, de co-décision et de co-construction de réponses adaptées aux problématiques sociales identifiées.

Cependant, on observe parfois des rigidités de l'action publique qui éprouve des difficultés à envisager l'intégration pleine et entière des structures intermédiaires dans la mise en œuvre des politiques. La tradition politique et administrative française, centralisée, verticale et laïque, est méfiante à l'égard de l'agir social collectif (Avenel, 2017; Carrel, 2013). L'Etat-nation est vécu comme le dépositaire exclusif de la volonté générale, ce qui légitime et entretient des modes opératoires descendants peu participatifs. Il peut en résulter notamment une prise en compte partielle et formelle des citoyens, souvent réduits

à des « usagers » auxquels l'administration concède progressivement des droits, plutôt que comme des acteurs à part entière. Cette représentation collective peut nourrir un manque de confiance des appareils politiques et administratifs dans la force de l'intelligence collective locale, ainsi qu'une réticence à instaurer des espaces d'autonomie et de création au profit de groupes sociaux ou de communautés infra-nationales, vite perçus comme des lobbies illégitimes voire des menaces. Le mouvement dit des « gilets jaunes » a montré les peurs et l'isolement mais aussi le besoin de dialogue, de reconnaissance, de participation d'une partie de la population qui se sent oubliée voire méprisée. Or, on ne peut pas promouvoir des démarches de développement social fondées sur la valorisation des ressources des personnes et des groupes en niant les groupes d'appartenance, du reste multiples pour un même individu, et en refusant de s'appuyer sur les identités collectives. Il faut donc poursuivre et consolider les sentiers de la participation et oser franchir une étape en ce domaine en érigeant la société civile au statut d'acteur et non simplement de consulté.

## **La participation : vecteur de transformation du travail social**

Du point de vue du travail social, la participation des personnes marque une évolution des pratiques et des postures professionnelles qui doivent s'orienter vers la mobilisation des capacités des personnes concernées et une approche plus préventive des interventions.

Favoriser et développer la participation dans le champ de l'action sociale revient à resituer la personne dans un environnement social, économique et politique sur lequel elle peut agir. Il s'agit de reconnaître à la personne ses capacités de penser, de s'exprimer, de comprendre et de décider. Dans cette perspective le travail social a un rôle à jouer pour accompagner individuellement et collectivement les citoyens et plus particulièrement ceux qui sont confrontés à des processus d'exclusion, à prendre leur place dans la société.

C'est le sens de la définition du travail social qui précise : « *Le travail social vise à permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté. Dans un but d'émancipation, d'accès à l'autonomie, de protection et de participation des personnes, le travail social contribue à promouvoir, par des approches individuelles et collectives, le changement social, le développement social et la cohésion de la société. Il participe au développement des capacités des personnes à agir pour elles-mêmes et dans leur environnement.* »

Par la participation des personnes, le travail social poursuit plusieurs objectifs :

- Valoriser chaque personne en tant que citoyen, au-delà du statut assigné de bénéficiaire de la solidarité nationale ;
- Développer des aptitudes à agir dans la société et réduire le sentiment d'isolement social ;
- Redonner du pouvoir d'agir aux personnes en favorisant une meilleure maîtrise de leur environnement et une meilleure compréhension et mise à contribution de l'action publique.

La participation des personnes à la vie locale et plus largement à la société agit alors comme un outil d'insertion, d'inclusion, d'émancipation et de reconnaissance de leur citoyenneté.

La prise en compte de la participation et du pouvoir d'agir des personnes accompagnées suppose de mettre l'accent sur les compétences et les opportunités, pas seulement sur les problèmes et les carences. Pour le travail social, l'enjeu aujourd'hui est dès lors d'adapter un modèle de l'expertise des professionnels, en les aidant à développer l'attitude de maïeuticien, bien plus que du diagnosticien. Or, le travail avec autrui, dans ses dimensions individuelles et collectives, implique l'abandon d'une certaine zone de confort et de renoncer à une posture verticale : il est nécessaire de se mettre sur un pied d'égalité avec la personne accompagnée et d'accepter le nécessaire inconfort de cette position de travail. Pour celles et ceux qui l'ont expérimenté, l'inconfort du début a vite été remplacé par un ressourcement professionnel et le sentiment de retrouver le « cœur de métier ». Mais cet inconfort ne doit pas moins être explicité et reconnu par la hiérarchie, ce qui implique de définir un cadre et une méthode pour travailler cette question de l'approche collective ([Fiche 7](#)).

### **Les leviers de la participation**

- Reconnaître et s'appuyer sur les compétences de la personne à partir des démarches du développement du pouvoir d'agir tant sur le plan individuel que collectif ([Fiche 12](#) et [Fiche 21](#)).
- Un changement de posture sur le plan politique (les élus) et administratifs (les institutions et le travail social)

Le portage politique et administratif (au plus haut niveau) de la participation est une condition de réussite des projets locaux. La démarche relève d'abord d'un choix politique, des élus locaux (dans les collectivités) mais également des élus et des dirigeants de l'économie sociale et solidaire, déterminé par leur projet d'entreprise, associatif et traduit dans les projets de services. Ce choix résulte d'une prise de position forte : les élus doivent mettre de côté leurs craintes de se voir dépossédés d'une partie de leurs prérogatives, pour laisser une marge de manœuvre aux personnes concernées. Les expériences montrent que la capacité d'expertise des personnes accompagnées améliore le service public et conforte la place de l' élu qui a su la mobiliser.

Le doute qui habite une telle démarche implique une définition explicite et assumée des finalités et des attendus de la démarche auprès de la population. C'est en ayant des objectifs précis (qui explicitent ce que l'on veut produire) et un message clair que l'on peut associer sans démagogie les personnes.

De même, la qualité de la démarche est plus élevée si celle-ci est organisée avec un cadre explicite sur les objectifs, le mode de fonctionnement et la définition des lignes budgétaires pour encourager et soutenir la participation, notamment pour les personnes accompagnées. Les règles doivent être écrites et affichées de sorte qu'elles permettent de distinguer clairement les différents paliers de la participation : information, consultation, concertation et co-décision.

Pour les intervenants sociaux, la mise en œuvre de la participation leur demande un changement de point de vue en plaçant les personnes dans une approche capacitaire, et non plus une approche déficitaire. Cela revient à proposer un accompagnement qui repose sur le « faire avec » et non pas seulement le « faire pour ». Il existe une pluralité de méthodes ou d'approches, qui sont présentées dans ce guide, que l'on peut utiliser selon leur pertinence face aux situations rencontrées (deuxième partie du guide)

→ Les travailleurs sociaux doivent être formés aux interventions collectives et aux méthodes mobilisant l'environnement social et favorisant la participation des personnes. Il est primordial de renforcer la formation initiale et continue au travail social collectif pour mieux qualifier les acteurs en ce domaine. Une voie intéressante est notamment l'organisation de dispositifs de co-formation entre les professionnels, les personnes accompagnées et les élus (**Fiche 22**).

→ Un soutien conséquent du management

Les démarches participatives doivent être portées par l'institution. Les travailleurs sociaux devront alors être soutenus et accompagnés dans ces démarches qui impliquent des capacités d'innovation. Déployer un modèle d'action participatif pose des défis aux managers (**Fiche 7**).

Ces défis exigent une capacité de confiance et de délégation envers les professionnels chargés de mettre en place les conditions d'efficacité de l'action collective qui passent notamment par une relative autonomisation vis-à-vis de la hiérarchie. La logique managériale accorde une importance majeure aux procédures menant à des résultats prédéterminés alors que la logique d'intervention participative accorde une importance primordiale aux processus d'action collective et à la relation entre les partenaires. La qualité de ce processus et de cette relation est perçue comme garante de meilleurs résultats parce que les objectifs de transformation, et les actions pour y parvenir, sont déterminés par les acteurs concernés. Les indicateurs de suivi et d'évaluation de cette pratique professionnelle doivent ainsi être construits « sur mesure » et orientés sur le processus qualitatif.

## Références :

- Avenel, C., (2017) « Construire les politiques sociales avec les personnes accompagnées : la participation en attente d'un modèle d'intervention collective », *Vie sociale*, (n° 19), p. 51-71.

- Carrel, M., (2013), « *Faire participer les habitants ? Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires* », Lyon, ens éditions.

- Unaforis, (2018), *La participation des personnes ressources concernées aux formations à l'intervention sociale*, Guide.

- Jaeger, M., (2015), Refonder le rapport aux personnes: "merci de ne plus nous appeler usagers", rapport pour les Etats généraux du travail social : [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/CAB\\_COM\\_RAPPORT\\_COMPLET\\_Merci\\_non\\_usagers.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/CAB_COM_RAPPORT_COMPLET_Merci_non_usagers.pdf)

- HCTS, « *La participation des personnes accompagnées aux instances de gouvernance et à la formation des travailleurs sociaux* », [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_participation2.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_participation2.pdf)

- HCTS, (2019), *Kit de la participation citoyenne aux politiques de solidarité*.

## Fiche 4

# Transversalité, décloisonnement et partenariat, des incontournables

La transversalité s'est imposée face aux limites de l'action sociale de type sectoriel qui peine à atteindre des résultats sur les enjeux complexes et à plusieurs dimensions comme la pauvreté et la cohésion sociale.

C'est notamment le cas s'agissant de l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, qui exige de traiter ensemble des problématiques professionnelles (diplôme, qualification, expérience) et des problématiques sociales (santé, logement, mobilité, articulation vie familiale et vie professionnelle, etc.). La notion d'accompagnement global élaborée dès la création des Missions locales en 1982, à la suite du rapport de Bertrand Schwartz, est promue de nouveau, notamment avec l'approche dite « intégrée » du premier accueil social inconditionnel de la personne jusqu'à la mise en place d'un référent de parcours.

Plus généralement, la définition aujourd'hui des enjeux de cohésion sociale à partir de leur globalité explique la nécessité de prendre en compte les situations locales dans leur complexité, c'est-à-dire dans la pluralité de leurs dimensions. Le développement social appelle une transformation qui concerne la conception même des politiques publiques et leur mode opératoire dans une démarche de plus grande transversalité des politiques, des organisations et des pratiques professionnelles, notamment du travail social.

La transversalité n'est pas une fin en soi. La transversalité est un moyen et se situe à deux niveaux. Elle est d'abord dans l'objet même des politiques publiques locales et du développement social, étant donné la complexité des problématiques sociales et territoriales à traiter, une approche globale s'impose. Ensuite, la transversalité se trouve dans la construction de la réponse et la capacité à articuler plusieurs composantes d'un même problème.

### **Métamorphoses de la société, globalité des problématiques à traiter**

Les évolutions de la société française ont profondément modifié le contexte d'élaboration des politiques publiques et sociales et impliquent de nouvelles réponses de l'action publique locale. En effet, la politique sociale n'est plus seulement délimitée par la mission de protection et d'insertion des personnes; elle est également mobilisée de façon plus globale pour favoriser le vivre ensemble en intervenant sur les liens sociaux dans une approche non seulement correctrice mais également plus préventive.

L'enjeu est de pouvoir intervenir en amont sur les facteurs et les processus eux-mêmes qui engendrent les situations de vulnérabilité. C'est là où la problématique du développement social prend tout son sens.

Dès lors que l'action sociale et le travail social touchent à l'organisation de la société dans son ensemble et ont une finalité plus large que l'aide à autrui en s'inscrivant dans une conception globale, territorialisée, inclusive, cela implique de penser et d'exercer autrement l'intervention sociale, en substituant aux réponses verticales et sectorielles usuelles une approche décloisonnée et élargie au développement social.

## **La transversalité : un enjeu de désectorisation des réponses**

L'intervention « en silos » renvoie à un type d'intervention de l'action sociale basé sur un modèle d'organisation administrative verticale et catégorielle par lequel on procède à un découpage des problèmes sociaux en catégories spécifiques (petite enfance, protection de l'enfant, chômage, pauvreté, handicaps, vieillissement...) et selon des « publics ciblés » (jeunes, personnes âgées, ménages isolés...), avec pour chaque catégorie un mécanisme de transfert financier (allocation monétaire) et un mode de gestion spécialisée par des établissements dédiés à leur prise en charge. Cette logique d'ensemble se définit ainsi par une division de l'action sociale en secteurs et sous-secteurs, et un mode de gestion cloisonné selon une logique de ciblage et d'empilement de nouveaux dispositifs sociaux qui se juxtaposent aux anciens, ce qui rend compliqué une approche globale et intégrée de l'accompagnement des personnes.

Or, les enjeux de la cohésion sociale exigent l'ouverture de la question sociale aux autres dimensions de l'action publique locale, sur le plan économique, urbain, environnemental, du logement, de la culture... Il ne s'agit donc plus de gérer de façon séparée des politiques spécialisées, mais de pouvoir traduire l'interdépendance croissante des politiques publiques locales dans un même projet. Les politiques de solidarités doivent irriguer et se nourrir de l'ensemble des politiques publiques (Dinet-Thierry 2013; EGTS 2015)

## **Le défi de la transversalité des organisations**

La volonté de transversalité de l'intervention est donc en butte à des difficultés persistantes. Il existe bien une vision globale mais celle-ci se déploie, souvent, de fait, avec de multiples outils qui se superposent et des modalités de financement relativement fractionnées.

En somme, le projet est transversal. Les compétences sont sectorielles. Toute la question porte alors sur les organisations et les logiques de fonctionnement. On peut affirmer que la cohérence interne des organisations est une condition de réussite des partenariats extérieurs. L'organisation de la coopération au sein des collectivités territoriales (entre les élus, entre les services techniques et entre les élus et les services) pèse sur la cohérence et la performance des politiques publiques sur le territoire. Il y a une transversalité interne aux organisations et une transversalité externe sur le territoire. Ce qui est vrai pour les collectivités l'est aussi pour l'Etat, les organismes de protection sociale ou les associations sociales et médico-sociales. La difficulté de construire des parcours entre social, médico-social et sanitaire pour limiter les ruptures est un exemple.

Contrairement à l'organigramme qui livre une information formelle sur la répartition des responsabilités et des activités, l'organisation, quant à elle, renvoie aux façons concrètes et réelles de vivre et de travailler ensemble, dans la vie quotidienne, c'est-à-dire à la manière de coopérer, de construire et de prendre des décisions collectivement. La transversalité concerne au moins autant les modes opératoires que la structure formelle.

La cohérence des politiques publiques locales dépend de l'organisation et de la manière de coopérer ou non. La transversalité relève davantage du comportement des acteurs, ce qui

nécessite dans la durée le portage politique et fonctionnel. C'est une condition de la réussite des projets locaux.

### **La transversalité : un enjeu de coopération entre les acteurs**

La transversalité est donc fonction de la capacité de l'organisation à favoriser et mobiliser des conduites de coopération. Or, cette capacité se développe par une meilleure connaissance et compréhension des freins et des leviers de l'action collective. La question est celle de la mobilisation des leviers qui permettent de décroiser.

La transversalité implique finalement une évolution du rapport au pouvoir administratif et politique et de sa conception, moins sectorielle et verticale, plus participative et horizontale, renouvelant les coopérations entre administration et élus, mais également avec les citoyens.

Le partenariat de projet est un moyen de développer une réponse globale et de proximité aux situations sociales complexes et mouvantes. Les effets des politiques respectives sont démultipliés par une intelligence collective et une alliance vers un projet commun. Le partenariat se fonde autour des objectifs de développement social à atteindre collectivement et sur la façon dont chacun des parties prenantes mobilise ses compétences particulières dans cette perspective. Le partenariat ne se définit pas par les dispositifs. Le projet devient prioritaire.

Pour autant, au-delà de l'incantation, le partenariat et la transversalité ne s'imposent pas par décision, ni en fonction de solutions toutes faites. Cela renvoie plutôt à une série d'ajustements complexes pour l'ensemble des acteurs concernés.

Mais il y a un point qui s'impose. Si la transversalité renvoie à une volonté politique et fonctionnelle, elle implique plus généralement un changement de posture collective, qui doit être accompagné à partir d'un sens partagé, et donc délibéré collectivement.

### **La transversalité : un enjeu de territorialisation des politiques**

La territorialisation des politiques apparaît comme une modalité d'adaptation de l'action publique locale en faveur du développement social et d'une approche moins orientée vers des publics ciblés. Elle soulève notamment le défi de l'articulation entre les politiques descendantes et les politiques plus ascendantes dans un objectif de décroisement des interventions permettant une approche globale des besoins sociaux, à défaut de quoi on peut craindre une simple superposition des dispositifs d'action sociale avec toujours autant de cloisonnement et de complexité. Le risque est alors de limiter les travailleurs sociaux et les intervenants sociaux à une fonction d'exécution et un rôle d'opérateur au détriment de l'innovation et du développement.

**Favoriser un diagnostic de territoire effectué de manière participative est déterminant dans la construction d'une réponse transversale. De plus, une méthodologie partagée permettra d'identifier les acteurs, de mutualiser les compétences et d'éviter les superpositions ou les conflits de compétences. Le diagnostic partagé est le premier outil de décroisement des politiques sociales.**

## Fiche 5

# Un portage politique et institutionnel : une condition pour la durabilité des projets

Le développement social est une démarche territoriale et partenariale qui mobilise tous les acteurs d'un même territoire, dont les élus politiques qui ont un mandat sur ce territoire.

Le développement social constitue un levier pour l'attractivité d'un territoire et il a besoin de s'appuyer sur un socle permettant l'épanouissement des projets collectifs et la coordination des acteurs. L'engagement des élus locaux constitue à cet égard une certaine garantie, pour les acteurs, de continuité des projets et des actions menés autour du développement du territoire. Mais à condition que cet engagement, axé sur la mobilisation des citoyens, des acteurs et des ressources du territoire, soit favorisé et soutenu par les élus et non instrumentalisé par ces derniers.

Un portage politique signifie aussi que les élus développent une approche globale et stratégique de l'action sociale : l'action sociale n'est pas une simple dépense de fonctionnement et un coût mais un atout et un instrument dynamique de construction du bien commun local, c'est-à-dire une ressource d'investissement. Des collectivités s'y engagent avec volontarisme et peuvent proposer des pratiques inspirantes. Dans ces cas, les élus sont des « facilitateurs », qui impulsent et soutiennent les approches intégrées et collectives, en faveur du développement des liens sociaux et du bien vivre ensemble.

### **Rôle des élus et développement social**

Les élus locaux, par leur mandat électif, ont la responsabilité d'assumer l'ensemble des missions et des compétences en relation directe avec la vie quotidienne des citoyens en veillant à leur bonne administration et d'assurer en même temps, le développement du territoire dont ils ont la charge dans le but d'agir pour l'intérêt collectif.

Les élus ont la capacité d'agir pour favoriser le changement et l'amélioration des conditions de vie en créant les opportunités de croissance du bien-être des citoyens. Ils ont la responsabilité de l'ensemble des politiques publiques territoriales et activent les leviers permettant le développement de leur territoire. Ils doivent donc bien appréhender le fait d'être en première ligne des fractures de notre société, avec à leur disposition les principaux leviers du développement territorial, afin de favoriser une nouvelle approche des politiques publiques pour « faire société » à l'échelle de la proximité.

A ce titre les élus locaux, pour autant qu'ils aient été sensibilisés à l'approche, peuvent impulser une politique de développement social en favorisant le décloisonnement des différentes politiques publiques (économie, social, culture, aménagement...), en soutenant les projets transversaux sur leur territoire et en accompagnant les initiatives des acteurs locaux et des habitants.

Cela oblige à concevoir et à mettre en œuvre une vision plus globale et intégrée de l'action publique locale, afin de dépasser les approches sectorielles, bien au-delà de la seule politique sociale. Ce sont toutes les politiques publiques (culture, emploi, insertion, logement, petite enfance, santé, sport...) qui sont invitées à intégrer une réflexion et des modes opératoires sur les questions sociales. C'est en ce sens que les politiques publiques locales peuvent être des facteurs de développement humain. Il ne s'agit plus de gérer de façon séparée des politiques spécialisées mais d'articuler l'interdépendance croissante des politiques publiques locales au sein d'un même projet de développement territorial. Cette perspective conduit donc à affirmer le rôle des élus locaux dans l'animation et le portage des projets collectifs territoriaux.

### **Comment le portage politique peut-il se traduire?**

Deux cas de figure peuvent se présenter dans les projets qui se déploient sur le terrain :

- Le portage politique et institutionnel du développement social existe ;
- Le portage politique et institutionnel n'existe pas, mais une dynamique de territoire est présente.

On est donc conduit à distinguer projet politique de développement social et dynamique locale de développement social. Mais nous soutenons que le portage politique est une condition de réussite et de pérennisation des projets collectifs et territoriaux.

#### ✓ **Le développement social, une stratégie politique**

Face au cloisonnement des politiques et des projets et à la nécessité de faire dialoguer plusieurs mondes qui parfois s'ignorent ([Fiche 1](#)), la démarche de développement social apparaît aujourd'hui comme un mode de gouvernance répondant à des enjeux actuels.

En effet, les questions sociales ne peuvent se régler sans lien avec le secteur économique et celui-ci ne peut plus ignorer l'impact écologique de son action.

De manière concomitante, les transformations des modes de vie, qui se traduisent notamment par une individualisation des identités et des parcours, peuvent engendrer des situations d'isolement et de solitude, qui elles-mêmes font naître une demande de lien social et de participation. De façon plus générale, les citoyens sont de plus en plus en attente que leur parole soit prise en compte.

Pour répondre à ces enjeux, les politiques en « silo » ne sont plus efficaces, car il s'agit aujourd'hui d'appréhender les problématiques dans leur globalité et leur complexité.

Les démarches de développement social ne suppriment pas les approches techniques et sectorielles, mais elles les obligent à prendre en compte leur impact sur les autres politiques, voire à intégrer des dimensions sociales qu'elles ignoraient jusqu'alors (c'est le cas par exemple de la clause d'insertion dans les marchés publics, l'intégration de jardins familiaux dans un plan d'urbanisme ou encore la prise en compte des publics en difficulté dans les politiques sportives ou culturelles). Il s'agit d'une certaine manière de sortir le social du "social" pour l'irriguer dans toutes les politiques.

Les élus, par leur légitimité électorale, ont la capacité d'impulser et d'incarner cette transversalité et, élément essentiel du développement social, de favoriser et d'organiser la participation des habitants aux projets qui les concernent.

Le développement social est ainsi pour les élus une opportunité pour redynamiser la vie locale et faire vivre la démocratie.

### ✓ **Le développement social, une initiative des acteurs du territoire**

Un certain nombre d'initiatives locales, à l'échelle de territoires de vie (quartiers, villes, communautés de communes...) voient le jour sous l'impulsion d'acteurs qui ont noués des partenariats et souhaitent construire des projets et des actions conjuguant leurs compétences respectives et associant les habitants.

Ces initiatives de plus en plus nombreuses restent souvent confidentielles, mais présentent pourtant une opportunité pour le territoire et ses habitants. Ces initiatives peuvent être le fait d'associations (de quartier, caritatives...), de structures de quartiers (centres sociaux par exemple), de travailleurs sociaux, en lien avec des opérateurs culturels, sportifs, des bailleurs sociaux, ou encore des services publics (municipaux, emploi, protection sociale...).

Elles constituent souvent les prémices d'une démarche de développement social qui pour y parvenir, nécessite d'inscrire ces actions dans un environnement plus large et un projet de développement du territoire. Dans cette perspective, l'implication des élus et des institutions est non seulement un atout majeur mais souvent le gage d'une pérennité des projets et de la prise en compte de la parole des habitants.

Cette démarche ascendante (du terrain vers les décideurs) constitue une opportunité pour les élus et les décideurs quand ils s'en saisissent. Elle accompagne une action plus pertinente et plus en phase avec l'expression des besoins par les habitants eux-mêmes.

Elle leur permet :

- de s'appuyer sur les potentialités de leur territoires ;
- de répondre à des besoins identifiés ;
- d'être à l'écoute et de dialoguer avec les citoyens et les acteurs du territoire en soutenant et en s'inscrivant dans une démarche participative ;
- d'améliorer les relations entre les citoyens et les services publics ;
- de soutenir, voire d'impulser une conception transversale des politiques publiques.

L'implication des élus et des institutions constitue pour les acteurs du territoire et les habitants une reconnaissance de leur capacité à agir pour le bien collectif, mais elle est aussi souvent une condition pour que ces démarches soient porteuses de transformation sociale.

## **Entre les élus et les acteurs de terrain : le rôle des institutions**

Les démarches de développement social sont des démarches ambitieuses qui impliquent une chaîne d'acteurs divers et nombreux.

Agir sur le territoire, prendre en compte la parole des habitants, accompagner des initiatives citoyennes, concevoir des projets transversaux supposent une multiplicité d'acteurs et des marges de manœuvre pour conduire les actions.

Cette dynamique n'est possible que si les différentes institutions auxquelles appartiennent les acteurs partagent une vision commune et stratégique et appuient leurs agents territoriaux dans la conduite de projets collectifs et partenariaux sur la base de la mobilisation et de la participation active des habitants ou des personnes qu'ils accompagnent.

Cet appui doit se traduire par une implication des différents niveaux hiérarchiques (cadres de proximité, cadres intermédiaires, directeurs), le développement des outils propices à la conduite de ces modes d'intervention (formations continues, ateliers) et la mobilisation des moyens matériels permettant la réalisation de projets.

## **Le développement social : révélateur d'intérêts divergents ?**

Une démarche de développement social suppose la participation de divers acteurs (institutionnels, politiques, associatifs, citoyens). La coopération de ces différents univers ne va pas de soi, et peut révéler un certain nombre d'intérêts divergents voire des tensions, que redoutent souvent élus et institutions.

La nécessité de mettre en place des espaces d'expression et de régulation de ces différentes approches et perceptions est la clé d'une gestion des conflits.

Exprimer des points de vue différents est un des principes de la vie démocratique, dès lors que ceux-ci s'expriment dans le dialogue, et que le conflit permet d'argumenter et de trouver in fine des solutions prenant en compte les différents intérêts.

Favoriser des espaces qui permettent un diagnostic collectif des enjeux du territoire est d'autant plus important que les territoires sont actuellement travaillés par la fragmentation sociale et spatiale qui rend de plus en plus difficile la mise en évidence de thèmes communs et partagés.

Les travailleurs sociaux peuvent à cet égard faciliter ce dialogue en accompagnant les citoyens, groupes d'habitants, groupes de personnes accompagnées à identifier leurs besoins, à formuler leurs observations issues du quotidien, à structurer des projets et des propositions. Mais ils peuvent aussi faciliter ce dialogue en permettant l'expression de ces tensions et en aidant les élus et les décideurs à appréhender ces éléments comme faisant partie du diagnostic de l'analyse de la situation du territoire. Ils peuvent enfin favoriser dans le cadre de ces démarches, des rencontres entre élus, institutions et habitants qui permettent de nouer un dialogue direct, permettant à chacun d'entendre, de mieux comprendre et de prendre en compte les arguments de chacun.

## **Les clés de la réussite**

Pour mener à bien un projet de développement social, il convient d'instaurer un climat de confiance entre les acteurs, avec les habitants et avec les élus : transparence des intentions, identification des besoins et proposition d'une offre réaliste. Il s'agit de valoriser la place de chacun et notamment celle de l'élus dans sa fonction d'acteur de développement économique, environnemental et social de son territoire et porteur d'un projet politique de cohésion sociale.

Le rôle des élus est donc d'engager un partenariat équilibré avec les citoyens, sans basculer dans l'encadrement voire le contrôle, en leur proposant des outils, afin qu'ils puissent s'en saisir et s'émanciper. Leur rôle est de faciliter et d'accompagner l'initiative collective, sans pour autant nécessairement la guider et moins encore la pré-déterminer dans ses résultats. En ce sens, l'élus peut être un « tisserand » du développement social.

# **B. LA CONTRIBUTION DU TRAVAIL SOCIAL AU DEVELOPPEMENT SOCIAL**

## Fiche 6

# Le rôle et la place des travailleurs sociaux dans le développement social

Le développement social implique des pratiques professionnelles du travail social et de l'intervention sociale visant à agir sur l'environnement des personnes, dans une perspective davantage préventive que réparatrice, en s'appuyant sur des démarches de participation collective et, plus largement, sur l'ensemble des ressources dans un territoire donné. La finalité de ce projet est de diffuser la préoccupation des politiques de solidarité au cœur des projets de territoire, afin de faire en sorte que les populations en situation de vulnérabilité, voire d'exclusion, ne restent pas sur le bord de la route.

Le développement social est ainsi le fruit d'une démarche concertée entre plusieurs acteurs d'un territoire poursuivant des objectifs communs à partir d'un diagnostic, chacun ayant une contribution singulière dans un projet à dimension collective.

Pour atteindre l'objectif d'un mieux-être et d'un mieux vivre de la population d'un territoire, le développement social embrasse les dimensions économiques et environnementales, dans une recherche d'adaptation du contexte aux problématiques rencontrées et donc dans une perspective de transformation sociale, qui passe par différentes réalisations allant de la consolidation des liens sociaux et de solidarité à la création de services, d'équipements ou d'activités de proximité, dans un objectif de réduction des inégalités et des discriminations.

### ✓ Les acteurs du développement social

Dans cette démarche, les acteurs du développement social sont donc potentiellement nombreux et variés, car c'est bien la complémentarité des approches et l'addition des compétences particulières qui permettent d'avoir une vision globale et une action intersectorielle cohérente.

Toute liste exhaustive serait aléatoire, voire même impossible à établir car sa géométrie est variable selon les territoires. Néanmoins, quel que soit le lieu, on retrouve des acteurs qui sont présents sur les territoires et qui peuvent à un moment ou à un autre s'impliquer dans la démarche :

- les élus,
- les habitants,
- les services publics de proximité (des écoles aux services de gendarmerie en passant par le service public de l'emploi ou encore les services municipaux),
- les acteurs de l'économie : entreprises d'insertion, entreprises locales, les commerces locaux, les acteurs de l'économie sociale et solidaire, etc.
- les associations sociales, culturelles, sportives, caritatives, les structures d'animation sociale,

- Les services d'aide à la population et favorisant l'accès aux droits: les services sociaux de proximité (CCAS et services sociaux et éducatifs départementaux), les organismes de protection sociale (CAF, MSA, CRAM), les services d'aides à domicile, les crèches, les garderies périscolaires et centres de loisirs sans hébergement (CLSH), etc.
- Tout autre acteur présent sur le territoire tel que des établissements sociaux et médico-sociaux (EPHAD, ESAT, MECS, ITEP...).

Les travailleurs sociaux sont l'une des composantes du territoire au même titre que les autres. Mais ils ont une fonction particulière d'impulsion et de soutien aux processus de développement social, donc de l'intervention collective.

### ✓ **Le rôle et la place des travailleurs sociaux**

Le développement social est une affaire collective et n'appartient donc pas au seul travail social pas plus qu'aux seuls pouvoirs publics, mais celui-ci peut cependant y apporter une contribution décisive.

Les travailleurs sociaux peuvent en être le « fer de lance » et ont un rôle à jouer dans cette dynamique à plusieurs niveaux :

#### ➤ **Un rôle de levier**

- par leur vision transversale:

Dans un territoire de vie, les travailleurs sociaux sont des acteurs dont l'activité concerne la vie quotidienne des personnes de la naissance à la fin de vie. Cette position les met en capacité d'avoir une approche globale des situations et les place ainsi au croisement de plusieurs politiques publiques (emploi, logement, vieillissement, handicap, pauvreté, culture, santé, etc.).

- par leurs compétences professionnelles

Leurs compétences à écouter les personnes, à comprendre et analyser les situations, à accompagner les personnes et les groupes les prédisposent à des pratiques de dialogue et de médiation.

- par les valeurs qui sous-tendent le travail social

Les valeurs qui sous-tendent le travail social et les objectifs qu'il poursuit rejoignent les finalités du développement social. Le travail social est ancré dans des valeurs humanistes, de justice sociale, de solidarité, de non-discrimination, de promotion et de développement de chaque personne ou groupe de personnes. Il est également ancré sur les valeurs démocratiques. Il aspire à une société qui donne une place à chacun, et pose le postulat que chaque être humain, quelle que soit sa situation et ses difficultés est doté de ressources et d'un potentiel qui lui permettent d'envisager une vie meilleure et d'agir dans son environnement. Il se place ainsi dans une perspective de transformation sociale.

## ➤ **Un rôle dans l'élaboration du projet de territoire**

### → Rôle de veille et d'observation

L'exercice du travail social est au cœur des réalités du quotidien : le contact direct avec les personnes, les familles, les relations partenariales permettent aux travailleurs sociaux d'avoir une connaissance de l'évolution de la situation sur le territoire (évolution des publics, de leurs problématiques, évolution du contexte et de l'environnement, présence ou non de services, situation économique, etc.).

### → Rôle d'alerte et d'aide à la décision

Leur connaissance des publics, les problématiques qu'ils rencontrent, mais aussi leurs capacités, leur connaissance du territoire, de ses ressources et de ses manques les place en situation d'apporter des éléments de diagnostic sur la situation sociale locale et leur analyse peut être un atout pour les élus politiques et les décideurs qui souhaitent engager une démarche de développement social. Les travailleurs sociaux peuvent aussi en raison de cette connaissance concrète du territoire alerter les décideurs des problématiques et des besoins de la population.

La mobilisation de l'expertise des travailleurs sociaux et de leur connaissance des personnes dans la proximité est un atout précieux pour élaborer des diagnostics territoriaux. Les travailleurs sociaux peuvent être placés en situation de contribuer à la conception des politiques territoriales d'action sociale et à l'élaboration de réponses adaptées aux problématiques locales.

### → Le rôle de l'institution employeur

Pour assurer ces rôles de veille et d'aide à la décision, il est nécessaire que les responsables de l'institution, élus et dirigeants, reconnaissent cette capacité d'expertise du travail social, et mettent en place une organisation qui facilite les échanges et les démarches ascendantes. L'institution doit également créer un cadre encourageant et soutenant les initiatives locales (**Fiche 7**).

## ➤ **Un rôle dans la mise en œuvre**

Les travailleurs sociaux peuvent jouer un rôle essentiel dans la co-construction et la conduite du projet, notamment en accompagnant les personnes et les groupes (habitants, personnes concernées et accompagnées) à agir et à prendre toute leur place dans la démarche. Par ailleurs, leur contribution à l'évaluation du processus, des actions et de leur impact permet de rendre visible et lisible la plus-value du développement social pour le territoire et l'apport du travail social à cette démarche.

## ➤ **Un rôle dans la participation des personnes accompagnées**

L'évolution de la conception de la place des personnes accompagnées conduit à repenser la posture du travailleur social, non plus seulement dans l'accompagnement de groupes, mais aussi comme facilitateur de la construction collective avec les habitants.

Cela exige l'association des habitants, des groupes et des partenaires à la conception et à la mise en œuvre des actions, en s'appuyant sur les potentialités et les problématiques d'un territoire, plutôt que sur les problèmes, les dispositifs et les publics cibles.

Cela suppose de développer l'aptitude à l'animation des groupes, des réseaux locaux d'action, et à la résolution des conflits, de même que l'habileté à repérer, conforter et promouvoir chez autrui des compétences. Cette posture implique d'aller au-devant des personnes dans l'objectif de prendre en compte leurs propres contraintes et difficultés, et de faciliter la formation d'un groupe mobilisé dans une action de changement.

Cela exige donc de posséder de véritables connaissances théoriques de l'action collective, de maîtriser des compétences stratégiques et pratiques, et de développer une pratique critique et réflexive. Cela exige également une proximité et une connaissance fine des territoires, de leur dynamique collective et des réseaux locaux d'action qui les composent.

### **Le travailleur social, un acteur du territoire : des leviers pour agir**

- **Etre ancré dans le territoire**
- **Etablir des partenariats et rechercher le croisement des cultures professionnelles**
- **Investir le travail social collectif et retrouver de la créativité**
- **Mobiliser son expertise pour participer aux diagnostics territoriaux et pour éclairer les décideurs**
- **S'appuyer sur les savoirs des personnes concernées et accompagner leur participation effective**

## Fiche 7

# Les conditions managériales à la mise en œuvre du développement social

Les impulsions législatives récentes dans le domaine du développement social et du travail social ne peuvent pas à elles seules modifier un certain type de fonctionnement de l'action publique et de l'intervention professionnelle. Il existe des obstacles culturels, sociétaux, organisationnels et réglementaires qui entravent l'essor en France du développement social et du travail social collectif : freins issus d'une tradition politique et administrative centralisée; freins résultant d'un cadre juridique qui organise l'intervention sociale sous forme de dispositifs individuels ; freins inhérents à une organisation institutionnelle complexe et peu lisible ; freins générés par l'emprise des logiques gestionnaires ; freins liés au modèle professionnel lui-même des travailleurs sociaux (Rapport EGTS, 2015).

C'est donc peu dire que l'ambition du développement social est très exigeante et requiert un travail de soutien managérial conséquent aux équipes de terrain. Si les chances de succès, dans les collectivités territoriales, dépendent en amont d'une volonté politique affirmée, elles nécessitent également un accompagnement et une formation aux nouvelles compétences, de mise en convergence, de transversalité, de mutualisation, d'articulation et de complémentarité, de participation aux différentes échelles de l'organisation.

### **Une démarche institutionnelle** **« objectifs/résultats/contrôle » peu facilitante**

En France, les approches collectives du travail social ne sont pas facilitées par un cadre juridique qui organise principalement l'intervention sociale sous forme de dispositifs et de droits individuels d'aide à la personne. En effet, le développement des droits de la personne est une constante qui explique pour une part la faible place du travail social collectif. La production des textes législatifs renforce les droits individuels et la responsabilité de la personne. Cette législation fondée sur des droits-créances individuels a conduit ces dernières années à une procéduralisation accrue du travail social.

Par ailleurs, dans un contexte de raréfaction des ressources budgétaires et de souci de bonne gestion de l'argent public, l'intervention publique est logiquement de plus en plus assignée à produire des résultats concrets et mesurables dans des délais rapprochés. Cette injonction de l'efficacité, qui a sa part de légitimité, est relayée par l'ensemble de la chaîne politique et managériale. L'intervention sociale est ainsi de plus en plus organisée selon la recherche d'une production de résultats dans des délais rapprochés pour les évaluer, sans que pour autant ces « résultats attendus » soient précisément définis.

Les professionnels de terrain peuvent être alors positionnés comme de simples exécutants ou prescripteurs au détriment de leur rôle d'acteur et de développeur du territoire. Le poids des logiques gestionnaires rend les actions collectives plus complexes à évaluer, d'autant que les bénéfices qualitatifs sont difficiles à quantifier et que leur temporalité est nécessairement plus longue : tout cela peut nourrir une résistance du management à

promouvoir ou cautionner le travail social collectif et à allouer des moyens à des actions collectives aux impacts incertains (nécessité d'administrer la preuve de l'efficacité).

Si l'on veut rendre possible l'articulation de l'accompagnement individuel et l'intervention collective, le management doit reconnaître cette articulation comme un enjeu stratégique de l'intervention sociale en favorisant l'autonomie des professionnels et des organisations. Il s'agit d'un des fondements du travail social et de la condition même de réussite des projets locaux. L'autonomie est un espace à négocier, afin de donner aux travailleurs sociaux des marges de manœuvre et des possibilités d'initiatives. Reconnaître et faciliter le pouvoir d'agir des travailleurs sociaux, valoriser leurs initiatives constitue un levier pour la réappropriation d'une action qui fait sens.

En libérant finalement de l'espace mais aussi du temps, les politiques publiques et les programmes managériaux pourront valoriser et inscrire le travail social collectif plus qu'il ne l'est dans le fonctionnement des organisations. Mais il s'agit d'une posture très exigeante qui n'est guère acquise.

La co-construction de la méthodologie de l'*empowerment* est souvent complexe à mettre en œuvre dans le cadre institutionnel existant. Le développement social et les actions collectives peuvent être en butte à l'approche gestionnaire du moment : en effet, ces démarches impliquent une part de risque et d'expérimentation, une temporalité parfois longue et des résultats qui ne peuvent pas toujours s'énoncer a priori sous forme d'objectifs. Pour les promoteurs d'actions collectives, il peut dès lors s'avérer difficile d'obtenir le soutien hiérarchique et budgétaire nécessaire.

Encourager de telles démarches suppose donc, de façon décisive, de la part des responsables politiques et administratifs, une forme de « lâcher prise », et passe par la mise en place de cadres et d'espaces soustraits à une vision étroite de « l'accountability ». Accompagner des démarches de développement social est, pour les managers, une voie privilégiée d'expérimentation et de valorisation de nouveaux modes de faire qui peuvent bénéficier à l'ensemble de l'action publique, au-delà de l'action sociale.

### **Renouveler le management : « lâcher prise » et « prise de risque »**

Déployer un modèle d'action collective et participatif pose donc des défis aux décideurs et aux gestionnaires. En premier lieu, cette orientation implique de sortir, au moins partiellement, d'une approche managériale par objectifs/résultats/contrôle pour s'investir dans une logique de régulation et de pilotage d'un processus participatif.

Les gestionnaires ont l'habitude de mettre l'accent sur l'atteinte de résultats quantitatifs fixés par l'autorité centrale que ce soit par le biais des contrats, des appels à projet et des conventions d'objectifs et de gestion. La logique managériale accorde une importance majeure aux procédures menant à des résultats prédéterminés alors que la logique d'intervention participative accorde une importance primordiale aux processus d'action collective et à la relation entre les partenaires. Or, c'est la qualité de ce processus et de cette relation qui est perçue comme garante de meilleurs résultats parce que les objectifs de transformation sociale, et les actions pour y parvenir, sont déterminés par les acteurs concernés.

Ainsi les indicateurs de performance et les exigences de productivité à court terme (les activités de « reporting ») peuvent entrer en conflit, à l'échelle des travailleurs sociaux, avec la logique de processus de l'action collective et d'adaptation constante de l'intervention. Cette tension corrode la disponibilité même des travailleurs sociaux pour les personnes accompagnées, lorsque les tâches administratives prennent le dessus, ce qui s'avère particulièrement contreproductif pour des personnes en souffrance ou en situation de grande difficulté sociale.

Les managers de l'action sociale ont donc à impulser les initiatives et à favoriser des démarches d'évaluation, en définissant en amont des indicateurs compatibles avec le caractère parfois informel de la participation. Ce défi exige pour les managers une capacité de confiance et de délégation envers les professionnels chargés de mettre en place les conditions d'efficacité de l'action collective qui passent par une autonomisation vis-à-vis de la hiérarchie. Les professionnels doivent être impliqués dans les réflexions sur le coût de l'action publique afin de disposer des éléments pour construire leurs marges de manœuvre.

Les indicateurs de suivi et d'évaluation de cette pratique professionnelle doivent ainsi être construits « sur mesure » et orientés sur le processus qualitatif (**Fiche 8** et **Fiche 9**). L'enjeu de l'intervention collective et de la participation des personnes accompagnées dans les politiques sociales implique donc de transformer les modalités d'évaluation et d'élaborer des indicateurs du travail social collectif.

### **Reconnaitre et prendre en compte la temporalité du travail social collectif : un enjeu aussi de gestion des ressources humaines**

L'action collective se construit dans la durée et plus lentement qu'une réponse apportée individuellement. Elle nécessite de surcroît la prise en compte de temporalités différentes : celles des publics, des professionnels, des institutions, des associations... Cela suppose de les prendre en compte afin de ne pas entraver l'action.

Il est ainsi primordial de réussir à concilier les temporalités entre visées de performance à court terme et visées de participation des citoyens à moyen terme et long terme. De plus, il importe d'accorder le temps nécessaire à la préparation et à la mise en œuvre de l'intervention collective et d'afficher ce temps consacré à ces pratiques.

De ce point de vue, le management des actions collectives comporte souvent un point aveugle, celui de la nécessaire adaptation, d'une part des logiques RH (heures supplémentaires, horaires souvent décalés le soir voire même le week end...), et d'autre part des logiques comptables dans la mesure où les calendriers budgétaires ne correspondent pas avec le temps nécessaire à une construction de projet collaboratif.

Au-delà du management direct de l'action sociale et du travail social, c'est toute l'organisation institutionnelle et les fonctions supports, notamment de la Direction des Ressources Humaines (DRH), qui doivent pouvoir mettre en place des dispositions négociées facilitant l'adaptation du travail en termes logistiques et d'horaires des travailleurs sociaux.

## **Le rôle de l'encadrement : délégation, confiance et autonomie**

### ✓ **Le rôle de l'encadrement stratégique**

L'enjeu de l'intervention collective est de soutenir (au sens de favoriser la réalisation), et non de diriger (au sens de contrôler) des processus collectifs de différents types.

Pour le travailleur social, c'est un rôle de maïeuticien, de catalyseur, et non d'expert du collectif. La posture de l'intervenant collectif implique d'aller au-devant des personnes dans l'objectif de prendre en compte leurs propres contraintes et difficultés et de faciliter la formation d'un groupe mobilisé dans une action de changement. Cela exige de posséder de véritables connaissances théoriques de l'action collective, de maîtriser des compétences stratégiques et pratiques, et de développer une pratique critique et réflexive. Cela exige également une proximité et une connaissance fine des territoires, de leur dynamique collective et des réseaux locaux d'action qui les composent. Ce sont autant de compétences qui doivent être accompagnées par la formation initiale et continue des travailleurs sociaux.

Pour le manager, c'est un rôle de pilotage dans un cadre permettant de s'appuyer sur la confiance et explicitant la prise de risque. Les outils de gestion doivent être adaptés pour garantir une bonne régulation des processus. En effet, les travailleurs sociaux et les intervenants du développement territorial ne sont pas seulement des relais des institutions dont ils relèvent, mais ce sont aussi des faiseurs de ponts. Le rôle de développeur est moins celui d'un technicien qui applique des règles institutionnelles, qu'il n'est celui d'un « facilitateur » de lien, de dialogue et de concertation. Il repose sur une posture d'acteur de changement alors que les institutions leur demandent plutôt de gérer des dispositifs. Ils ont besoin de temps et d'un espace d'autonomie suffisant pour mobiliser les populations et les acteurs. Ils doivent donc pouvoir compter sur des relations de confiance avec les gestionnaires et les élus qui exercent un mandat sur le territoire. Les liens de coopération avec les élus demeurent un point de passage obligé tout autant qu'un défi.

Relever ces défis passe par le renforcement de la capacité d'innover, donc de la marge d'autonomie professionnelle, pour répondre aux spécificités locales et développer la participation comme critère d'efficacité de l'action. Les travailleurs sociaux ont donc besoin d'être reconnus pour leur capacité à associer différents acteurs et de les mettre à contribution dans le cadre de projets portés collectivement.

Le rôle de l'encadrement est donc primordial dans la mise en place d'une transversalité favorisant l'interconnaissance entre acteurs, afin de dépasser les représentations et d'établir un climat de confiance réciproque. Outre leur rôle de représentants institutionnels, ils définissent et garantissent le cadre d'action, soutiennent et accompagnent leurs équipes dans la mise en œuvre, coordonnent et s'emploient à lever les blocages éventuels. Les rigidités de fonctionnement, y compris internes, ne pourront être dépassées qu'avec l'appui des cadres (de direction et intermédiaires, hiérarchiques et fonctionnels).

### ✓ **Le rôle de l'encadrement « intermédiaire »**

Le rôle du cadre « intermédiaire » ou « de proximité » est moins un rôle de direction qu'il n'implique un rôle d'accompagnement des travailleurs sociaux dans la construction de leur

autonomie créatrice. Il est alors de faciliter les espaces pour inventer un « travail réel » (et non pas appliquer un travail prescrit) qui se développe en s'ajustant aux possibles et qui se découvre dans l'action en train de se faire. Les travailleurs sociaux ont besoin de cadres qui les accompagnent et les garantissent dans la construction de leur autonomie, leur initiative et leur prise de risque.

Il doit en particulier assurer un rôle d'accompagnement technique indispensable aux travailleurs sociaux. Il doit leur permettre de sortir de la seule réponse par dispositif en facilitant l'observation et l'analyse des besoins sociaux qui contribuent à étayer un diagnostic facilitant le passage de l'individuel au collectif.

Le rôle de l'encadrement « intermédiaire » est aussi d'être impliqué dans le soutien à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets (garantir des espaces de formation et de supervision) et de définir les délégations et les conséquences en termes fonctionnel et organisationnel.

Cet échelon incarne une posture évolutive d'accompagnement du changement : de direction de projets, de participation active au processus de décision, de gestion anticipée des compétences, de responsable d'évaluation.

### **Le management en mode projet**

Le management en mode projet apparaît connoté très positivement dans les collectivités locales et les organisations tant sur le plan de la performance collective de l'institution que sur le plan de l'accroissement de l'autonomie des agents qui deviennent des acteurs responsabilisés.

Du côté des services, la solution au fonctionnement en tuyaux d'orgue résiderait dans la généralisation du mode projet. En effet, le travail en mode projet consiste à regrouper des acteurs issus de différents services autour d'un objectif à atteindre. Il permet un croisement entre les « métiers » et les « projets », qui transforme peu à peu les pratiques professionnelles. La séparation classique entre l'exécution et la conception est remise en question au profit d'une posture plus transversale des expertises et d'une logique de coproduction entre des « cultures métiers » différentes, qui engagent les acteurs sur les résultats d'un travail collectif, plutôt que sur la seule expression des savoirs faire métiers, ce qui implique de la négociation, des échanges et de l'hybridation.

Ainsi le management par projet est présenté comme un mode opératoire efficace de l'action collective, mais il demeure toutefois un mode de gestion très exigeant qui demande de l'accompagnement, des ressources et de la formation. En effet, même si le travail en mode projet se diffuse largement au sein des collectivités, il réactualise souvent la problématique ambivalente du rôle des Directions générales et des Directions générales adjointes qui, tout à la fois, encouragent et valorisent d'une main la transversalité nécessaire, et peuvent également d'une autre main la circonscrire, au moins partiellement, en raison d'un sentiment de perte de maîtrise de l'organisation vis-à-vis d'une logique de délégation accrue, car le fonctionnement en équipe transversale tend à court-circuiter la décision hiérarchique traditionnelle. Le fonctionnement en mode projet heurte directement la culture administrative descendante.

Cependant, les expériences du travail en mode projet montrent que les acteurs ont « intérêt » à travailler ensemble car elles sont source d'enrichissement et d'efficacité en termes de résultats. Mais le mode projet est une méthode qui demande à être accompagnée<sup>5</sup>.

L'objectif stratégique de la transversalité transforme si profondément les modes opératoires qu'il implique une gestion ambitieuse des compétences et des ressources humaines, en matière de formation tout particulièrement des profils des cadres territoriaux. Il apparaît notamment nécessaire de valoriser, au niveau des cadres, autant les compétences d'expertise, que la capacité à animer et faciliter des projets : aptitude à fédérer, à conduire des équipes, à anticiper et développer des partenariats. Dans ce schéma, la performance individuelle sera moins évaluée à l'aune du niveau d'expertise, que de la performance collective qu'elle contribue à engendrer dans l'organisation.

Cette problématique d'une posture transversale pose donc également la question de la gestion des ressources humaines, qui doit être ouverte à la personnalisation des parcours et à la mobilité des fonctions. Cette mobilité favorise en effet l'appropriation et la connaissance des compétences des autres, indispensable préalable aux liens de coopération.

---

<sup>5</sup> La généralisation du travail en mode projet nécessite en particulier une formation des chefs de projet qui ne peuvent pas parfois s'improviser animateur et coordinateur des projets locaux. Il faut aussi des ressources et du pouvoir de décision, car le risque est de faire reposer la réussite des projets transversaux sur la « personne » uniquement et ses talents supposés de leadership.

## **C. L'évaluation, un processus tout au long de la démarche**

## Fiche 8

# Le radar du développement social : un outil d'évaluation des actions collectives

Le développement social est une réalité complexe à évaluer parce qu'il est autant un processus qui implique à la fois plusieurs dimensions, plusieurs facteurs et plusieurs acteurs, qu'un générateur d'effets qui se révèlent à diverses temporalités. Pour autant, la démarche d'évaluation est possible sans trahir le caractère complexe, hétérogène, localisé et parfois diffus de toute action sociale.

Favoriser la démarche d'évaluation est d'autant plus nécessaire dans le cadre d'une action qui met en jeu différents acteurs. Il importe de dissiper la confusion qui existe trop souvent entre l'évaluation de l'action et celle des compétences des professionnels qui y participent. Cette confusion est source de malentendus et de réticences à évaluer l'action. Il convient de bien expliciter les objectifs, les modalités et les contours de l'action, les indicateurs rendant compte des logiques de l'intervention collective et du développement social. Ces indicateurs doivent s'appuyer sur des données simples, concrètes, observables et possibles à recueillir. Tous les acteurs impliqués dans une action, dont les personnes accompagnées doivent pouvoir participer à l'évaluation.

### Pourquoi évaluer ?

L'évaluation est une démarche visant à produire un jugement sur la réalisation et la valeur d'une politique ou d'un dispositif<sup>6</sup>. Il ne s'agit donc pas d'un travail de contrôle mais d'un exercice d'analyse des résultats par rapport à des objectifs fixés en amont. L'évaluation a ainsi pour ambition de mesurer, ou du moins d'apprécier le plus objectivement possible, les effets d'une action (plus généralement d'une politique publique) en s'attachant également à en comprendre les logiques de fonctionnement et les pratiques de mise en œuvre. Ce travail d'appréciation et de recherche du sens de l'action peut porter sur un ou plusieurs registres à la fois (ses effets, son efficacité...). L'évaluation obéit à une méthodologie rigoureuse et comporte nécessairement une dimension institutionnelle visant à améliorer la qualité de l'intervention. Sa mise en œuvre concourt à mieux appréhender le sens des actions et à mesurer leur impact auprès des personnes destinataires.

Evaluer la démarche du développement social permet ainsi :

- De donner du sens aux actions conduites et à la contribution de chaque acteur ;
- D'apporter de la lisibilité et de la transparence à l'action publique en rendant compte aux élus et à la population de l'utilisation des fonds publics ;

---

<sup>6</sup> Charte de l'évaluation des politiques publiques et des programmes publics, actualisée le 21.06.2018.

- De valoriser les démarches partenariales et coopératives entre différents acteurs et d'en démontrer la plus-value ;
- D'appréhender les leviers et les freins de la réussite ou de l'échec des différentes actions ;
- De valoriser les résultats en communiquant, en rendant visibles et lisibles les actions;
- De développer des argumentaires susceptibles de convaincre et d'associer de nouveaux partenaires et institutions ;
- De diffuser et d'essaimer des pratiques et des réalisations s'avérant efficaces et pertinentes.

## ↳ Comment évaluer ?

### ➤ Que peut-on précisément évaluer ?

Cinq registres sont généralement considérés dans une démarche d'évaluation. Évaluer, c'est apprécier:

- La **pertinence** des objectifs de l'action par rapport aux besoins des bénéficiaires et du territoire. Dans quelle mesure les objectifs envisagés par le projet répondent-ils aux besoins réels ?
  - L'**efficacité**, c'est-à-dire la conformité des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés initialement.
  - L'**efficience** des réalisations par rapport aux ressources humaines et financières mobilisées. Ce registre permet de questionner le coût de l'action.
  - La **cohérence** des ressources mobilisées par rapport aux objectifs fixés. Il s'agit d'apprécier si les moyens mobilisés sont adaptés aux ambitions du projet.
  - L'**utilité sociale** d'une action au regard du problème traité. Il s'agit de s'interroger sur les effets aussi bien prévus qu'imprévus, positifs ou négatifs de l'action.
- ⇒ Les démarches d'évaluation peuvent être variées, différentes et orientées sur un ou plusieurs de ces registres. S'engager dans la démarche impose nécessairement de choisir un angle d'évaluation qui déterminera les indicateurs et les critères selon lesquels on va apprécier les résultats et les logiques de mise en œuvre de l'action.

### ➤ Les différentes temporalités de l'évaluation

La démarche d'évaluation peut se réaliser à différents moments de l'action conduite :

- En amont (*ex-ante*, lors des phases de diagnostic, de préfiguration et du début de l'élaboration du plan d'action) ;
- De façon intermédiaire (analyse critique et récapitulative du chemin parcouru, pour réorienter éventuellement l'action entreprise) ;
- A son issue (*ex-post*) ;
- En continu (*in-itinere*, de manière à juger l'atteinte partielle des résultats au cours de la mise en œuvre).

### ➤ L'importance de la question évaluative

La formulation de la question évaluative est une phase clé de la démarche. On appelle question évaluative la question à laquelle une évaluation doit répondre. Elle permet de définir précisément le contour de l'évaluation. Plus la question est précise, plus l'évaluation est

cadre et sa mise en œuvre facilitée. Faire émerger les différents questionnements possibles est nécessaire car cela met au jour les différentes représentations des attendus de l'action qui n'ont peut-être pas été suffisamment explicités en amont et qui peuvent alors devenir sources de malentendus. Définir avec précision et clarté l'objet de l'évaluation implique de revenir à la caractérisation de l'action menée et surtout à ses objectifs, qui ne sont pas toujours formulés explicitement. Cela doit donc être envisagé dès la phase d'élaboration du projet, conformément à la méthodologie de projet<sup>7</sup>.

Il s'agit alors de dégager collectivement des priorités, c'est-à-dire de retenir une question évaluative qui paraît aux yeux de tous la plus pertinente au regard des objectifs fixés.

- ⇒ La question évaluative étant définie, on sait désormais ce que l'on recherche. L'étape suivante consiste à construire la façon dont on va le trouver, avec l'élaboration de critères et d'indicateurs correspondants.

### ➤ **La définition des critères et des indicateurs**

Tout projet ou toute action collective envisagée dans une démarche de développement social doit faire l'objet de définition préalable et collective des effets attendus, ce qui en facilitera l'évaluation.

Les objectifs opérationnels de l'action (les objectifs généraux traduisant davantage les valeurs de l'action) doivent être assortis de critères et d'indicateurs qui caractérisent ce que l'on attend concrètement de l'action. En termes d'impacts, il devient alors tout à fait possible d'évaluer finement et plus spécifiquement ce qu'une action collective, par exemple, a réussi ou pas à faire émerger chez les personnes concernées (Fiche n°9).

### ➤ **Deux grands volets de l'action collective à distinguer : le processus et les impacts**

Il faut distinguer l'évaluation du processus qui montre le cheminement de la démarche pour l'ensemble des acteurs, de l'évaluation des impacts, ceux-ci concernant ce qui a eu un effet à la fois pour les personnes et pour le territoire. Dans une démarche de développement social, mener ces deux volets de l'évaluation est nécessaire car ils sont complémentaires.

L'évaluation du processus<sup>8</sup> montre le cheminement d'une démarche sous l'angle des principes qui sous-tendent l'action, ce qui se passe dans le court terme, alors que les résultats habituellement mesurés n'apparaissent qu'à moyen ou long terme, qu'il s'agisse de la participation des personnes ou bien du développement effectif du territoire.

L'évaluation du processus permet de repérer les petits pas et les micros-résultats qui surviennent au fil de l'action, ceux-ci s'emboîtant les uns dans les autres et se renforçant mutuellement, pour produire in fine des changements de nature différente et plus complexe.

---

<sup>7</sup> Se référer à " l'arbre des objectifs ", Guy Cauquil, " *Conduire et évaluer les politiques sociales territorialisées* ", Dunod, 2004, p.174-178

<sup>8</sup> Sources : Petit guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives de développement des communautés, [www.rechercheparticipative.org](http://www.rechercheparticipative.org)

## 1) Un radar pour évaluer le processus en cours de l'action collective en faveur du développement social

Le radar présenté ici est à concevoir comme un outil pour les travailleurs sociaux et intervenants sociaux afin d'apprécier comment l'action conduite se situe au regard de certains fondamentaux du développement social. Il va prendre en compte les acquis par rapport à chaque principe artificiellement isolé du développement social, pour les apprécier tous ensemble et s'approcher ainsi de ce processus plus ample et plus complexe.

Ce radar est un outil pratique qui permet aux intervenants d'évaluer chemin faisant comment l'action collective entreprise s'inscrit ou pas dans le développement social et ses différentes dimensions, et de mesurer ainsi les acquis et ce qui reste encore à travailler. Il permet de placer un curseur sur les caractéristiques de mise en œuvre de l'action engagée à un instant T au regard des principes du développement social. Il n'a pas pour objet d'évaluer les effets de la démarche elle-même mais de visualiser l'état de prise en compte des principes constitutifs du processus de développement social. C'est pourquoi il peut être réalisé à différents moments dans le temps.

### POSTULAT

Il s'agit d'évaluer trois grands principes du développement social (**Fiche 2**) : le **portage politique**, la **participation** et la **transversalité**.

Pour une opérationnalité plus fine, nous proposons de dédoubler le portage politique dans ses deux dimensions, le portage politique d'un côté et l'ambition pour le territoire au travers des impacts sur le développement de celui-ci ; et nous proposons de dédoubler la transversalité dans ses deux dimensions, la transversalité des politiques publiques d'une part et le partenariat des acteurs d'autre part.

Nous observerons ainsi cinq dimensions du développement social :

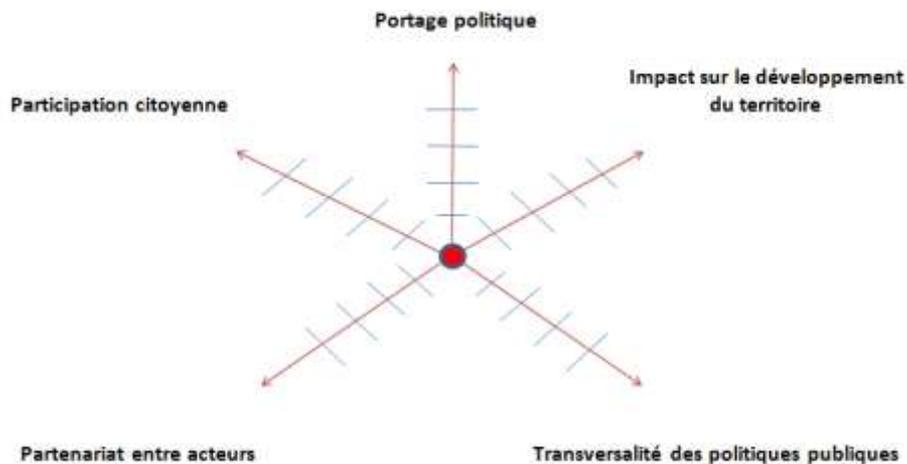
- La participation des habitants,
- Le portage politique,
- L'impact sur le développement du territoire,
- La transversalité des politiques publiques,
- Le partenariat entre les acteurs.

### PRESENTATION DU RADAR

Les cinq dimensions du développement social retenues ici sont présentées avec cinq graduations qui permettent de nuancer le degré de mise en œuvre de chaque dimension.

Quand on positionne une action sur ce radar, on voit que certaines dimensions peuvent être plus travaillées et abouties que d'autres, ce qui n'invalide aucunement la perspective de développement social, pourvu qu'on visualise bien la progression nécessaire à terme sur chacun des axes.

La réalisation à des étapes différentes dans le temps de plusieurs radars rend alors compte des progressions réalisées, et rend aussi compte du fait que le développement social est un processus inscrit dans une temporalité.



### → Les graduations de la participation citoyenne

- Niveau zéro : Les habitants ne sont pas présents, ni informés, ni associés
- Niveau 1 : Information (les citoyens s'informent par eux-mêmes / l'organisation va au-devant pour informer ou s'informer). Niveau du marketing, de la communication, du sondage...
- Niveau 2 : Consultation (les citoyens donnent leur avis / l'organisation sollicite des avis), avis qui ne sont pas nécessairement pris en compte
- Niveau 3 : Concertation. Discussion commune, confrontation d'arguments, organisation de réunions, de débats, délibération (les participants échangent leur point de vue, ils formulent un avis sur une question réfléchie collectivement pour arriver à une proposition commune)
- Niveau 4 : Co-décision (les citoyens s'impliquent dans la prise de décision, voire dans la gestion de l'organisation ou sont associés dans des instances décisionnelles)

### → Les graduations du portage politique

- Niveau zéro : Pas d'implication des élus ni de l'encadrement. Les initiatives relèvent des professionnels seuls.
- Niveau 1 : Le portage n'est assuré que par les cadres de proximité (intermédiaires) des travailleurs sociaux,
- Niveau 2 : Les projets sont portés institutionnellement (dirigeants et cadres intermédiaires) mais les élus ne sont pas impliqués
- Niveau 3 : Les projets sont portés institutionnellement et soutenus par quelques élus sans que ceux-ci s'engagent dans une politique de développement social formalisée
- Niveau 4 : Les projets sont portés institutionnellement et politiquement. Le portage politique d'un projet de développement social est affiché

### → **Les graduations de l'impact sur le développement du territoire**

- Niveau zéro : Aucun territoire d'appartenance n'est identifié, l'action ne vise pas le développement du territoire
- Niveau 1 : Le territoire est identifié, mais les acteurs ne sont pas mobilisés autour d'un projet en faveur de son développement
- Niveau 2 : Le territoire est identifié, les acteurs sont ceux du territoire et conduisent des actions multiples, voire disparates qui concernent les habitants de ce territoire mais sans projet global
- Niveau 3 : Le territoire est identifié et son développement fait partie des axes de travail du projet global. Les acteurs / partenaires conduisent une démarche de diagnostic territorial ou mobilisent de façon transversale les différentes composantes du territoire. L'impulsion politique rencontre l'initiative citoyenne, ascendant et descendant se croisent, dialoguent et œuvrent ensemble
- Niveau 4 : Des évolutions, voire des transformations sont effectives en lien avec le travail partenarial conduit et la vision stratégique partagée des acteurs : création d'activités, création de services, création d'emplois, création d'équipements, etc.

### → **Les graduations de la transversalité des politiques publiques**

- Niveau zéro : une seule politique publique ou dispositif est pris en compte
- Niveau 1 : On observe (diagnostic) et/ou on agit (projet) simultanément au niveau d'au moins 2 dimensions (ex : logement et emploi, culture et social, protection de l'enfance et insertion...) mais ces dimensions demeurent encore juxtaposées
- Niveau 2 : Le projet s'efforce de prendre en compte et de croiser plusieurs dimensions locales du développement ainsi que leurs interactions (donc décloisonnement de l'action publique), dans une vision partagée du territoire, et grâce à une identification et valorisation des divers savoirs et compétences. La tentative de travailler ainsi est réelle mais non aboutie
- Niveau 3 : La tentative du niveau 2 est devenue réalité mais ne couvre pas toutes les dimensions du développement du territoire (emploi, économie, transport, social...), ni le croisement du développement des personnes et des organisations
- Niveau 4 : Les acteurs s'inscrivent dans une perspective de développement durable associant réellement le social, l'économique et l'environnement, incluant les niveaux précédents.

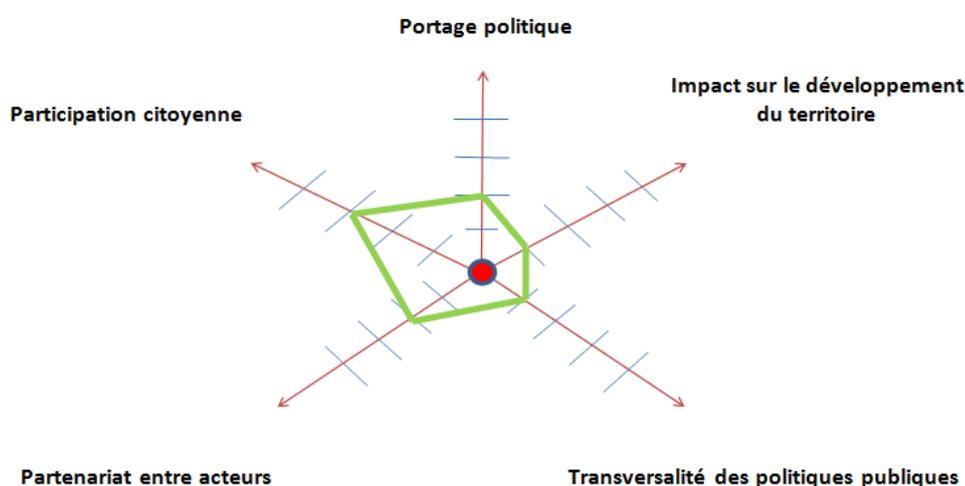
### → **Les graduations du partenariat entre les acteurs**

- Niveau zéro : On reste dans la logique de son propre dispositif (exemple : insertion emploi sans travail avec Pôle Emploi, insertion logement sans travail avec les bailleurs, lien social sans les associations...)
- Niveau 1 : Le partenariat existe mais il est sectoriel
- Niveau 2 : Le partenariat existe sur le terrain, il est plutôt ouvert et transversal mais n'implique que les acteurs opérationnels du territoire et n'est pas formalisé institutionnellement
- Niveau 3 : Le partenariat est formalisé sur le terrain. Les institutions sont engagées (conventions, projets...), mais dans la limite et l'affirmation de leur prérogative.
- Niveau 4 : Il y a une relative symétrie effective des relations entre partenaires, gouvernance partagée, respect des contraintes de chacun, partage des

responsabilités, des risques et du rendu-compte, et synergie obtenue grâce aux contributions partenariales autour d'un projet commun. L'évaluation des actions menées est commune.

**On aboutit ainsi à un visuel radar très spécifique, évolutif dans le temps, par rapport à chaque projet ou action.**

**Exemple de radar réalisé**



Dans cet exemple, le portage n'est assuré que par les cadres de proximité, ce qui limite la portée de leurs efforts. Comme il n'y a pas véritablement de portage politique, et malgré l'identification d'un territoire pour l'action, il n'y a pas de projet global de développement. La transversalité des politiques publiques est également limitée puisque dans l'immédiat, il n'y a pas de projet global de développement envisagé. Le partenariat existe sur le terrain, les approches sont ouvertes mais cela reste au niveau des acteurs de terrain. La participation citoyenne est en revanche activement recherchée, ce qui représente un atout certain. On remarque alors une certaine solitude des acteurs locaux malgré une authenticité de la démarche. Pour éviter que la mobilisation ne s'essouffle et surtout qu'elle puisse se réinvestir dans l'espace public, la démarche nécessiterait bien plus de portage ainsi qu'une ouverture à la transversalité pour que bien d'autres dimensions puissent être prises en compte, à la fois par les professionnels et les personnes accompagnées pour que le territoire et son devenir soient davantage investis.

Il importe de toujours discerner dans chaque axe les potentiels de progression, notamment dans l'interaction avec les autres axes et ce qui reste à travailler et mobiliser.

## Repères bibliographiques

- Bouquet B., Jaeger M., Sainsaulieu I., (dir.), (2007) « *Les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale* », Paris, Dunod.
- Cauquil G. (2004), « *Conduire et évaluer les politiques sociales territorialisées* », Paris, Dunod.
- Lievre P., (2002), « *Evaluer une action sociale* », Politiques et interventions sociales, Rennes, éd. ENSP .
- Informations sociales, (2008), « *Evaluation des politiques familiales et sociales* », n°150.
- Simard P (2017), « Réconcilier « sens » et « mesure » : plongée au cœur de l'évaluation des initiatives de développement social et territorial », in Avenel C. et Bourque D., *Les nouvelles dynamiques du développement social*, Editions Champ social, Nîmes.

## Fiche 9

# L'évaluation des impacts : construire des indicateurs du travail social collectif

Distincte de l'évaluation de processus, l'évaluation des impacts permet de révéler ce qui fait l'utilité sociale du développement social, qu'il s'agisse des effets escomptés ou inattendus, sur les personnes, leur environnement et le territoire.

Bien au-delà d'un simple effet sur le bien-être immédiat, lorsque les actions collectives du travail social produisent émancipation individuelle et collective et accès aux droits, elles contribuent à réduire les inégalités sociales. Lorsqu'elles produisent de la citoyenneté en favorisant l'expression des besoins des personnes dans l'espace démocratique pour mieux mobiliser les ressources locales, cela peut déboucher sur une offre de services nouveaux qui profitera à l'ensemble du territoire.

Il s'agit donc dans cette perspective d'évaluer ce que les différentes actions mises en place produisent, ou ne produisent pas, du point de vue des personnes et du point de vue des territoires.

### Qui évalue ?

Dans toute démarche évaluative, la rigueur méthodologique et la distanciation sont très importantes pour ne pas introduire de biais à l'observation des résultats qui empêcherait de mettre en évidence des effets non attendus, voire même négatifs, ou qui survaloriserait au contraire certains aspects positifs. L'élaboration d'un cahier des charges et la conduite de l'évaluation par un prestataire extérieur qui n'a aucune implication dans l'action menée et au sein de l'institution commanditaire permet de garantir neutralité et objectivité. Ce type de dispositif méthodologique, conduit par des évaluateurs externes, permet alors, selon ses partisans, d'atteindre le degré d'objectivité nécessaire pour assurer la validité des résultats.

Toutefois, comme pour le radar de l'évaluation ([Fiche 8](#)), on peut également concevoir un dispositif d'évaluation « interne » permettant aux acteurs engagés de se doter d'un outil de documentation, d'analyse et de pilotage par lequel la démarche peut se révéler structurante. En effet, le lien entre l'intervention et les effets s'avère pour les initiatives de développement social plus problématique que la simple mesure des données probantes.

Dans le cadre du développement social, l'évaluation doit être alors, dans ce cas, participative et partenariale en associant l'ensemble des acteurs : élus, dirigeants, habitants, personnes concernées, travailleurs et partenaires. Dans cette perspective, il s'avère non seulement important d'inclure les acteurs locaux et les citoyens dans le processus d'évaluation, mais aussi de créer un véritable croisement des savoirs, pour faire émerger une compréhension partagée et de trouver des pistes communes d'interventions. L'exigence méthodologique impose de veiller à la neutralité de la démarche évaluative, ainsi que de prendre en compte

l'exhaustivité des critères et des indicateurs relatifs aux finalités de la démarche du développement social. Neutralité, distanciation, rigueur méthodologique doivent dans tous les cas être recherchées.

## **L'évaluation des effets ou impacts : domaines, critères et indicateurs**

Dans les propositions générales qui sont énoncées ci-dessous, les principes d'action sont ceux habituellement associés au développement social : participation citoyenne, transversalité des politiques, partenariat entre les acteurs et objectif de réduction des inégalités sociales. Toutefois, les acteurs de chaque intervention collective doivent pouvoir définir et délimiter leurs propres principes d'action, référés à leur contexte particulier, à partir desquels découleront les indicateurs à observer.

Nous proposons de distinguer les impacts concernant les personnes et les impacts concernant l'environnement.

S'agissant des personnes, on peut ainsi distinguer ce qui relève de l'axe du rapport à soi-même, de l'axe du rapport aux autres et à son environnement, ainsi que les conditions de vie.

De même, il faut distinguer indicateurs qualitatifs et indicateurs quantitatifs. L'approche est qualitative par le contenu des questions posées qui vont constituer les indicateurs, et l'approche devient quantitative quand on comptabilise le nombre de personnes concernées par les différents effets espérés. Les indicateurs quantitatifs sont associés aux objectifs énoncés d'une intervention (par exemple : augmenter de 15% en trois ans dans le quartier le nombre de places en crèche pour les parents situés en dessous du seuil de pauvreté).

Prenant appui sur une démarche de long cours qui a été conduite par le département du Morbihan, nous proposons moins des éléments clés en main que des pistes pour élaborer des indicateurs d'impact des actions collectives en ciblant deux dimensions :

- Les impacts sur les personnes
- Les impacts sur l'environnement

*Le Conseil départemental et la CAF du Morbihan ont mené ensemble des actions collectives tout en cherchant à les évaluer par l'élaboration d'indicateurs correspondants. Ces actions ont concerné notamment la promotion et l'insertion, la parentalité, la culture ou des femmes victimes de violence. Les indicateurs retenus par le Morbihan ont été partiellement repris et complétés, avec une recherche de montée en généralité de manière à pouvoir prendre en compte les éléments clés de l'évaluation des effets, quelles que soient les actions menées et leurs thématiques.*

### **A) Actions collectives et évaluation des impacts sur les personnes**

Il s'agit de définir des indicateurs rendant compte des impacts ; chaque indicateur peut être exprimé sous forme de question pour que les personnes concernées puissent y répondre et contribuer à l'évaluation d'impact. Trois axes principaux peuvent être distingués :

- **Sur le « rapport à soi-même » :**

Critères de confiance en soi

- Prise de conscience de ses propres compétences
- Image de soi plus positive
- Prise de parole dans le groupe
- Capacité à affirmer ses positions dans l'échange

Critères de mieux être personnel

- Evolution dans la prise en compte de sa santé, de ses besoins physiques et psychiques
- Evolution dans la présentation de soi (esthétique)
- Sentiment d'être intégrée (acceptée et reconnue) dans le groupe
- Meilleur sentiment de sécurité personnelle

- **Sur le rapport aux autres :**

Critères de l'autonomie acquise

- Acquisition de nouvelles compétences. Lesquelles ?
- Capacité à mobiliser ses compétences dans des situations rencontrées
- Capacité à prendre des initiatives personnelles
- Meilleure confiance et affirmation de soi
- Participation active au sein du groupe
- Capacité à formuler des projets pour elle-même ?

Critère du développement du lien social et aux institutions

- Développement de son réseau relationnel et/ ou de son réseau d'entraide
- Capacité à maintenir un réseau relationnel au-delà de l'action
- Meilleure maîtrise des démarches administratives

- **Sur les conditions de vie :**

- Conscientisation du contexte personnel et social ? (facteurs externes / internes)
- Evolution de ses représentations personnelles ?
- Meilleur repérage des ressources locales existantes (personne, services, aides...) et capacité à les mobiliser
- Capacité à faire valoir ses droits
- Capacité à exercer des droits citoyens : culture, civique, expression etc..
- Contribution à l'amélioration des conditions de vie sur le territoire ? (construction de réponses nouvelles, de services...)
- Amélioration du parcours d'insertion

Indicateurs quantitatifs

Les indicateurs qualitatifs présentés ci-dessus peuvent être traduits en indicateurs quantitatifs (par exemple : combien de personnes dans le groupe ont répondu oui ou non aux différents indicateurs).

Ensuite, il faut caractériser le public : s'intéresser à l'assiduité des participants aux réunions, à l'étendue et à l'intensité de leur participation ; qui sont-ils ?, d'où viennent-ils géographiquement ?, par qui sont-ils orientés ? Ces éléments permettent de vérifier la cible effective par rapport à la cible prévue, et sont à mettre en relation avec la nature de l'action proposée, sa durée et son rythme.

Il faut aussi s'attacher aux ressources mobilisées (ressources humaines, ressources financières, logistiques) qui constituent le coût de l'action.

## **B) Les impacts sur l'environnement**

L'action collective devient une action de développement social lorsque celle-ci – au-delà de l'opportunité de changement pour les personnes ou le collectif lui-même – transforme l'environnement, qu'il s'agisse des organisations humaines ou du développement du territoire. On peut ainsi élargir l'impact d'actions collectives à plusieurs dimensions<sup>9</sup> ou variables :

### Critère Environnement physique et durable

- Les espaces verts ont-ils été préservés et / ou davantage développés ?
- Les ressources naturelles (eau...) et les écosystèmes ont-ils été préservés ?
- L'alimentation proposée est-elle saine ?
- Les déchets sont-ils recyclés, y-at-il moins de gaspillage ...?
- Des équipements de loisirs ont-ils été créés ?
- Les logements existants ont-ils été adaptés au profil de la population locale ?
- Le bâti est-il de qualité ?

### Critère Dynamique de la vie locale et associative

- Elargissement des projets de territoire?
- Déploiement des partenariats et des réseaux?
- La cohésion sociale a-t-elle été recherchée ? (liens intergénérationnels, apaisement des tensions...)
- L'engagement citoyen est-il manifeste ?
- La vie associative est-elle riche et diversifiée ?

### Critère Accessibilité pour tous

- Des services de proximité ont-ils été créés ?
- Des transports collectifs ont-ils été mis en place ?
- Des services de santé ont-ils été créés ?
- Des services d'éducation ont-ils été créés ?

### Critère Vitalité économique du territoire

- L'emploi existant est-il maintenu et / ou développé ?
- Le territoire témoigne-t-il de la capacité à générer de la ressource financière locale ?
- L'économie locale est-elle en essor ?

### Critère Etat de santé et bien-être

- La qualité de vie est-elle appréciée ?
- L'équité sociale a-t-elle été recherchée ?
- Remarque-t-on de la présence ou absence de maladies ?
- Le pouvoir d'agir est-il effectif au sein de la population ?
- Les choix environnementaux sont-ils durables ?
- Les choix effectués sont-ils favorables à l'économie locale ?

---

<sup>9</sup> Modèle intégrateur des dimensions d'évaluation pour les initiatives de développement social et territorial inspiré de Tremblay, 2014 et repris dans " *Les nouvelles dynamiques de développement social* ", dir. Avenel et Bourque, Champ social, 2017.

### Critère Vivre ensemble

- Des lieux qui favorisent la rencontre et le dialogue ont-ils été offerts ?
- Y-a-t-il une présence de loisirs et d'activités sportives ?
- Y-a-t-il existence d'activités culturelles ?
- Le lien entre la sphère éducative (scolaire) et la " communauté " locale (ses composantes) est-il assuré ?

### Repères bibliographiques

- Besson G., (2008), « *Le développement social local. Significations, complexité et exigences* », Paris, L'harmattan.
- Mondolfo P., (2005), « *Conduire le développement social* », Paris, Dunod.
- Bernoux J-F., (2002), « *Mettre en œuvre le développement social territorial* », Paris, Dunod.
- Gourvil J-M., Kaiser M., (2013), « *Se former au développement social local* », chap 7 : Projet, évaluation et développement, Paris, Dunod.
- Offredi C., et Ravoux F., (2015), « *La notion d'utilité sociale au défi de son identité dans l'évaluation des politiques publiques* », Paris, L'harmattan, Société Française de l'Evaluation.
- Delevoye J-P, Migaud D., (2015), « *L'évaluation des politiques publiques : défi d'une société en tension* », Paris, L'harmattan, Société Française de l'Evaluation.
- Tissot C-A., (2017), « *Comment calculer son utilité sociale ?* », éditions Les clés pour les responsables associatifs.
- Denieul P-N., Laroussi H., (2017), « *Le développement social local et la question des territoires* », Paris, L'harmattan, Logiques sociales.



# PARTIE 2

## LES METHODES D'INTERVENTION COLLECTIVE DU TRAVAIL SOCIAL

### A. Origines et filiations de l'intervention collective

[Fiche 10](#) : Les origines et les filiations de l'intervention collective

[Fiche 11](#) : Les différentes approches à la source de l'intervention collective

[Fiche 12](#) : L'empowerment : un nouveau référentiel pour le travail social ?

[Fiche 13](#) : « Community Organizing » : de quoi s'agit-il ?

### B. Les différentes méthodes et approches de l'intervention collective

[Fiche 14](#) : Travail social, intervention collective et développement social : quels liens ? quelles différences ?

[Fiche 15](#) : Le travail social de groupe

[Fiche 16](#) : Le travail social communautaire

[Fiche 17](#) : Le mouvement de l'éducation populaire et l'animation socio-culturelle

[Fiche 18](#) : Le travail social en réseau

[Fiche 19](#) : Les « actions collectives » ancrées dans les territoires

[Fiche 20](#) : Le rôle de la médiation sociale dans le développement social

### C. Les méthodes émergentes favorisant la participation des personnes et les conditions du développement social

[Fiche 21](#) : Le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs

[Fiche 22](#) : Les co-formations avec les personnes accompagnées

[Fiche 23](#) : Les conférences familiales

[Fiche 24](#) : La pédagogie sociale

[Fiche 25](#) : Le théâtre forum

[Fiche 26](#) : La recherche-action partenariale et collaborative

→ Cette partie s'intéresse aux aspects méthodologiques. Elle porte sur les différents concepts, courants de pensée et méthodologies pratiquées en travail social collectif.

# **A. Origines et filiations de l'intervention collective**

## Fiche 10

# Les origines et les filiations de l'intervention collective

Le travail social collectif n'est guère une pratique nouvelle, elle date de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, au moment où l'aide sociale se détache de la charité chrétienne et commence à s'institutionnaliser, avec la formation progressive de métiers spécifiques centrés sur l'accès aux droits et l'accompagnement des populations marginalisées vers leur autonomie. De fait : les historiens nous révèlent que les ambitions de l'intervention collective constituent le point de départ de la professionnalisation du travail social et le soubassement même du courant de l'éducation populaire (Bouquet , 2012).

Le travail social collectif puise en effet ses fondements au XIX<sup>ème</sup> siècle dans la filiation des « *settlements houses* », qui apparaissent en Angleterre. Ces « *settlements houses* », que l'on peut traduire comme « maisons sociales » ou « maisons de quartier », visaient à accueillir des personnes en situation de difficulté et à mobiliser plus généralement les habitants des quartiers populaires dans l'objectif d'améliorer leur condition de vie et de soutenir leur action collective dans un contexte d'industrialisation naissante et de diffusion de la pauvreté notamment en milieu urbain.

Ainsi, le développement du paupérisme au sein des sociétés industrielles va faire émerger des personnalités pionnières faisant la promotion d'un travail social collectif et communautaire et aussi du mouvement des femmes, en s'inscrivant dans les projets politiques des grands réformateurs sociaux et la volonté d'émanciper la population ouvrière.

En particulier, Jane Addams (1860-1935) et Alice Salomon (1872-1948) constitueront les apports les plus reconnus sur le plan international. La première, américaine, issue d'une famille bourgeoise, sera membre fondatrice du mouvement *Settlement House*. La seconde, allemande, de même origine sociale, conduira des activités à la base du travail social en prise directe avec l'intervention collective<sup>10</sup>. Ces pionnières ont ainsi contribué à construire les fondations de la professionnalisation du travail social dans le sens d'une intervention collective qui se veut adossée à l'exigence du respect de la personne, du développement d'un enseignement universitaire et d'un décloisonnement des activités et des réflexions avec une ouverture au plan international.

L'histoire nous montre aussi que le faible développement des approches collectives est une des spécificités de la France alors que ces approches constituent un pilier dans d'autres pays, en particulier dans les pays anglo-saxons et latino-américains. Ce n'est pas un hasard si, en France, nos deux pionnières sont beaucoup moins connues que Mary Richmond, considérée comme la fondatrice du *case Work*. Le travail social ne forme pas un champ homogène, car

---

<sup>10</sup> Alice Salomon est à l'origine de la création en 1908 du premier service social en Allemagne.

il s'est construit selon des généalogies séparées (le service social, l'éducation spécialisée, l'animation), chaque lignée ayant ses propres axes de clivage et ses traditions historiques.

### ↳ **Les origines du travail social collectif au XIXème siècle : émergence des « *settlement houses* », des « maisons sociales » au cœur des quartiers ouvriers**

Le travail social collectif s'enracine dans des configurations nationales historiques, politiques et culturelles différentes. De fait, le terme d'intervention collective englobe une diversité d'approches, d'acteurs et de lieux qui révèlent des spécificités mais aussi des points communs.

Même si les méthodes de l'intervention collective et leur conception théorique s'enracinent dans le courant des *settlements houses* au cours du XIXème siècle et du début du XXème, c'est cependant surtout dans la deuxième moitié du XXème siècle et dans les pays anglo-saxons et latino-américains qu'il faut chercher leur ancrage et leurs références.

Ainsi, en Angleterre, les «*settlement houses* » sont créées à Londres par le vicaire Samuel Barnett en 1884. Le projet repose sur la promotion des groupes, conçue comme la démarche la plus efficace pour faciliter l'autonomie de l'individu et la résolution de ses difficultés. Cette orientation poursuit un objectif d'association des habitants au travail d'amélioration de leur condition de vie mais aussi de soutien à leur mobilisation collective et leurs luttes sociales.

En Angleterre, comme en France, le terme de « social » est lié historiquement à la question ouvrière, qui apparaît au moment de l'industrialisation naissante lors de la première moitié du XIXème siècle (Procacci, 1993 ; Bec, 1998). La pauvreté pré-industrielle était essentiellement perçue comme individuelle (la figure du mendiant), alors que le paupérisme est un phénomène collectif et localisable dans les quartiers populaires- (la figure de l'ouvrier). La pauvreté étant défini non plus sur un plan strictement individuel, mais comme résultant d'un fait collectif, celui du fonctionnement du marché du travail, engendre le fait qu'elle ne peut être combattue qu'en agissant sur le milieu.

Deux conceptions de l'action sociale vont alors plus ou moins se définir et s'opposer, entre le développement communautaire qui vise une action de transformation de l'environnement de la personne, et l'approche individualisée qui vise l'adaptation de la personne au milieu.

Aux Etats-Unis, la diffusion des approches collectives et communautaires a été très rapide dans le champ de l'intervention sociale (400 *settlements* sont recensées en 1910), et elle se concrétise notamment dans les pratiques du *community organizing* qui sont facilitées par la place accordée aux structures intermédiaires dans l'organisation politique et sociale de ce pays. Les promoteurs de l'intervention collective et communautaire dans les quartiers pauvres s'organisent en réseau d'acteurs et en Fédération nationale. Dans cette perspective, les travailleurs sociaux ne sont plus seulement positionnés dans l'accompagnement individuel de la personne, ni non plus seulement dans l'accompagnement de groupes, mais aussi comme des facilitateurs de la construction collective avec les groupes d'habitants dans des territoires donnés.

## En France, les premières « maisons sociales » donneront naissance aux centres sociaux

En France, il est commun d'établir une filiation entre l'émergence des « maisons sociales », puis des résidences sociales, et la naissance du service social, inscrivant ainsi la dimension collective dans l'histoire du travail social. On a coutume de dater à 1896 la création des premières « maisons sociales », dans la filiation des « *settlement houses* » de l'Angleterre. En se dénommant des « travailleuses sociales », des femmes issues de la bourgeoisie le plus souvent inspirées du courant du catholicisme social, vont s'implanter dans les quartiers ouvriers et vont mettre en place des actions d'éducation populaire.

Sans qu'elle soit remise en cause, Jacques Eloy (2002) nuance toutefois cette vision en raison du peu de travaux historiques relatifs à cette période.

Néanmoins, il est possible de situer dans le temps l'émergence de ces initiatives collectives qui vont marquer le travail social. Ainsi, Marie Gahery (1855- 1932) sera la première à découvrir les *settlements* lors d'un séjour aux USA et en Angleterre. A son retour en France, elle crée en 1894 le « petit ouvroir » ; puis elle ouvrira avec Mercedes le Fer de la Motte la première maison sociale sous le nom de l'œuvre sociale de Popincourt. C'est le début de la création de plusieurs résidences sociales. Marie Gahery sera rejointe par Marie-Jeanne Bassot qui va par la suite rester la grande figure des Résidences sociales.

Ces trois grandes personnalités marqueront trois types d'œuvres incarnées par leur promotrice, trois étapes et d'une certaine manière trois périodes : « l'Œuvre sociale de Popincourt » (1894-1898) avec Marie Gahéry ; les « Maisons sociales » (1899-1909) avec Mercédès Le Fer de la Motte ; les « Résidences sociales » (1910-1945) avec Marie-Jeanne Bassot.<sup>11</sup>

Ce début des maisons sociales et des résidences sociales se révélera relativement chaotique et marqué par des ruptures. Néanmoins, au-delà des tensions et conflits qui ont pu émailler l'histoire de ces initiatives, l'idéologie et les méthodes d'intervention sont communes. Ces initiatives reposent sur le constat d'inégalités entre les classes sociales et la crainte des excès de l'individualisme qui affaiblissent les cadres sociaux. Se démarquant des œuvres de bienfaisance traditionnelles, la conception de la résidence sociale repose sur plusieurs principes tels que « l'aller vers », la proximité, la transformation sociale. Située au cœur des quartiers ouvriers, la résidence sociale est un lieu où viennent vivre de manière permanente et volontaire des femmes (les résidentes) qui quittent leur condition généralement aisée pour se mettre au service des populations pauvres.

Ainsi ces maisons de quartier incarnent les premières formes élémentaires du travail social : elles mobilisent une approche qui se fonde tout à la fois sur la *proximité territoriale*, la *présence sociale* (être physiquement là où les gens vivent) et l'*action collective* avec les habitants. La notion de proximité constitue en effet un point d'ancrage incontournable et le levier d'une intervention enracinée dans les spécificités locales. On trouve là les prémisses des démarches de développement social d'aujourd'hui avec des analyses et des méthodologies émergentes sur les enjeux sociaux et économiques des milieux de vie.

---

<sup>11</sup> Jacques Eloy

Les maisons sociales sont ainsi le produit d'un engagement militant autour d'un projet de transformation sociale enraciné dans le souci de compréhension et d'analyse des problèmes sociaux. En effet, cette orientation se veut également articulée à l'enseignement et à la recherche pour conduire les actions avec des compétences techniques pertinentes dans le cadre d'un travail social collectif novateur et concret.

Même si ces maisons sociales, ancêtres du travail social collectif, auront finalement une influence somme toute limitée en France, notamment en raison de leur très faible nombre et d'une vie de courte durée, elles donneront cependant naissance aux centres sociaux que nous connaissons aujourd'hui (Durand, 2006). En créant des « maisons sociales » dans certains quartiers populaires, les premières travailleuses sociales vont se regrouper en 1922, sous l'impulsion de Marie-Jeanne Bassot (qui développera à partir de 1910 la création de plusieurs résidences sociales), pour former la fédération des centres sociaux. Ce passage marque la première étape de professionnalisation du travail social en France avec par ailleurs la création des centres de formation (par exemple l'Ecole normale sociale en 1911).

Les centres sociaux ont en effet pris pour cible les quartiers et leurs habitants. Ils ne travaillent pas seulement sur la personne, mais s'appuient sur les ressources endogènes de la collectivité. Dès l'origine, le centre social fait du « développement » et mobilise des outils d'animation de la vie sociale locale et de participation des habitants. Au cours de la deuxième moitié du 20ème siècle, les centres sociaux vont continuer à se définir comme des outils de développement de la vie sociale et de quartier. Ainsi, dans les années 1960, le centre social est agréé comme pôle d'animation d'une collectivité territoriale. En 1970, on parle des centres sociaux comme des « agents de développement » (Durand, 2006).

### **Origines et dissociations avec le service social individuel**

A côté de ces initiatives diffusant les prémises des approches collectives, il ne faut cependant pas oublier que continuent à se déployer, durant la même période (1895- 1915), d'autres formes d'assistance sociale aux classes défavorisées qui incarnent un second grand courant historique de la construction du travail social en France :

- **Les bureaux de bienfaisance** présents depuis le début du XIXème siècle vont se structurer autour du secours aux pauvres et aux indigents. La séparation de l'église et de l'Etat en 1905 marque une étape dans l'évolution de ces bureaux de bienfaisance, ancêtre des bureaux d'aide sociale, puis des centres communaux d'action sociale.
- **Les infirmières visiteuses**, dont l'action va surtout être dirigée en direction des mères de familles, et dont l'objectif vise la lutte contre la tuberculose dans un premier temps, puis la mortalité infantile, les maladies vénériennes, la maltraitance des enfants, vont incarner une conception de l'action médico-sociale et du service social en cours de structuration. L'organisation de l'assistance, avec les lois sur l'assistance à l'enfance (1904), aux vieillards, infirmes et incurables (1905), aux femmes en couches et aux familles nombreuses (1913)... sera le terreau de la professionnalisation du service social.
- **Les surintendantes d'usine** verront également le jour pendant la première guerre mondiale. Les hommes sont partis au front, et l'industrie de guerre fait appel au travail des femmes. Les conditions sont très difficiles et un besoin d'encadrement des ouvrières

apparaît. Le métier de surintendante se crée ; une école professionnelle est ouverte en 1917 qui deviendra ultérieurement l'ETSUP. Leurs missions sont à l'époque très larges allant du recrutement au bien-être et à l'hygiène des ouvrières.

Au final, même si on a coutume de dire que le service social trouve son origine dans l'expérience des « maisons sociales » fondées à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, il n'en demeure pas moins que le métier d'assistante sociale va finalement émerger de la fusion du travail des infirmières visiteuses et des surintendantes d'usine. La profession et le diplôme d'assistante sociale seront formalisés par décret le 12 Janvier 1932. La mission hygiéniste marquera la profession et la formation médicale reste très présente dans la formation des assistantes sociales. Il faudra attendre 1968 pour que la première année d'étude ne soit plus commune avec les études d'infirmières.

### **Origines et dissociations avec l'éducation spécialisée**

Il faut enfin souligner un troisième grand courant historique du travail social qui se développera beaucoup plus tard après 1940 autour de l'éducation spécialisée. Ce troisième courant du travail social s'est construit sur l'histoire de l'enfance inadaptée. La conception de la place de l'enfant dans la société et des méthodes d'éducation va influencer la nature du traitement réservé aux enfants anormaux, fous ou encore délinquants. Les châtiments corporels, la discipline, le redressement moral, l'enfermement comme modalité de traitement des déviances inspireront au XVIII<sup>ème</sup> et au XIX<sup>ème</sup> siècle les lieux tels que l'hôpital, l'orphelinat, l'asile ou la maison de redressement.

C'est de ce contexte répressif que progressivement l'éducation spécialisée va se détacher pour introduire le travail éducatif en milieu ouvert. Rapidement, à partir des années 1950, des établissements spécialisés dans la prise en charge des enfants déficients mentaux verront le jour (IMP, CAT, etc.). La profession d'éducateur spécialisé va progressivement se démarquer des moniteurs d'ateliers et l'apparition de la neuropsychiatrie puis de la psychanalyse va également contribuer à porter un autre regard sur l'enfant et donner une nouvelle dimension au métier d'éducateur désormais centré sur la personne. Dans la foulée, le diplôme d'état d'éducateur spécialisé sera créé en 1967.

Ainsi, le travail social d'aujourd'hui résulte d'une longue période de structuration s'étalant sur plus d'un demi-siècle autour de trois grandes filiations et secteurs : le service social, l'animation socio-culturelle et l'éducation spécialisée, chacun étant marqué par des éléments d'histoire dont certains sont communs et d'autres spécifiques. Chacun de ces secteurs entretient un rapport à l'approche collective qui lui est propre. L'animation socio-culturelle est fondée sur cette approche. Le service social gardera toujours au fil des ans un mélange entre intervention individuelle et intervention collective avec une prédominance écrasante de l'approche individuelle (**Fiche 15**). L'éducation spécialisée aborde certes la question collective au travers du groupe d'enfant dans un établissement, mais elle est surtout centrée sur l'individu, la personne de l'enfant dans une approche médico-sociale et psycho-éducative fondée sur l'expertise clinique.

## **Trajectoires du travail social vers le développement local et « communautaire » entre les deux guerres**

La notion de « développement communautaire » se diffuse lors de la reconstruction de l'Europe après la première guerre mondiale. Le soutien de l'ONU contribuera en particulier à faire émerger l'approche du « travail social de groupe » en développant des programmes de formation pour les assistants de service social dans lesquels sont valorisées la prise en compte de l'intervention sur le milieu et la mobilisation des groupes comme levier de réalisation des objectifs sociaux et individuels. Les fondements de l'organisation communautaire vont être plus spécifiquement explicités en Angleterre avec le « *community development* » relayé par les institutions officielles dans le cadre du projet de développement des pays anciennement colonisés. Aussi, le concept de « développement » émerge-t-il au lendemain de la seconde guerre mondiale à partir de la formulation de deux types de critiques.

En France, la première critique a été introduite par certains économistes afin de distinguer la notion de développement et de croissance. Le développement est défini comme un processus qui intègre la dimension qualitative des conditions d'existence, alors que la croissance renvoie aux grands équilibres de l'économie mesurés à l'aune d'indicateurs quantitatifs. Le développement est alors plus large que la croissance (Perret, Roustang, 1993).

De façon concomitante, la notion de développement véhicule une seconde critique, en lien avec la problématique du « sous-développement » dans les pays du tiers-Monde, qui dénonce au cours des années 1970 une relation de domination du centre sur la périphérie et une position hégémonique de l'Etat. Les pratiques à l'œuvre dans les pays en développement vont alors alimenter les actions qui peuvent être conduites dans l'hexagone dans le cadre du modèle du développement endogène.

Encouragé par l'ONU, le « développement communautaire » se diffuse alors afin de contribuer au progrès économique et social des pays qui connaissent la décolonisation et pour favoriser la mobilisation des communautés locales dans la conception et la mise en œuvre des programmes nécessaires à la population (éducation, santé, emploi...). Cette orientation conduit à souligner le droit et la nécessité des populations à s'organiser d'une façon relativement autonome en vue d'une mise en valeur des ressources spécifiques de leur milieu (Calame, 1994). Dans cette lignée interprétative, l'idée de « co-développement » vise la mobilisation des ressources externes et internes d'un territoire donné avec la participation des populations. Ce courant d'inspiration « tiers-mondiste » se caractérise donc par une volonté de résistance à une domination étatique, la promotion de l'approche autogestionnaire et la valorisation des identités culturelles locales, du patrimoine, comme vecteur de citoyenneté.

C'est au cours de cette période et dans ce contexte que le milieu rural va être à l'origine de la rencontre entre la notion de « développement » et le vocable de « local ». En effet, à partir de la fin des années 1960, le développement local apparaît comme un effort pour lutter contre les logiques de dévitalisation des territoires ruraux qui se trouvent marginalisés par l'économie et en proie au déclin démographique. Le développement local vise alors la mobilisation des habitants pour lutter contre la spirale de dégradation économique et de la perte d'identité. Il s'agit d'un développement « ascendant » par lequel l'intervention de la

base vise à s'émanciper des logiques institutionnelles, centralisées et descendantes (Gontcharoff, 2002).

Dans le cas français, cette origine rurale de la promotion d'un développement « ascendant » est importante pour établir les différences avec les futures approches du développement social urbain. En effet, le développement local apparaît comme un mouvement de mobilisation des acteurs de la base en faveur d'une nouvelle définition de l'aménagement du territoire, alors que le développement social urbain va se définir comme une procédure qui lie l'État à la ville dans un souci de lutte contre l'exclusion (Denieuil et Laroussi, 2005).

Le développement local est défini comme une méthode de lutte contre le « sous-développement » de certains territoires et annonce la prochaine notion de « pays » qui est promue au cours des années 1980, comme mode de développement économique issu d'un « projet de territoire ». Les mouvements régionalistes qui se diffusent au cours des années 1970 s'inscrivent pleinement dans cette stratégie de résistance au sentiment de domination technocratique, et dans cette démarche d'expression de la spécificité culturelle et de la tradition d'un territoire. Le régionalisme se situe à la lisière de la contestation de l'État et de la dynamique autogestionnaire.

Ainsi, en France, le développement local est à l'origine incarné par une génération de coopérants qui reviennent notamment des pays d'Amérique latine et d'Afrique en étant très sensibilisés par cette problématique qu'ils vont tenter d'appliquer dans le cadre du milieu rural. Ils cherchent à impulser une démarche de mobilisation des acteurs d'un territoire autour d'un projet à la fois économique, social et culturel. Dans cette conception, la dimension sociale n'est donc pas l'objet d'une approche séparée mais se trouve intégrée aux différents secteurs d'activités. Les politiques d'aménagement du territoire conduites par l'État et les collectivités territoriales ne peuvent se déployer de façon efficace que dans la mesure où elles reposent sur l'association des acteurs locaux dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets. En ce sens, on parle de mobilisation intégrée (économique, sociale, culturelle, politique) et ascendante qui s'appuie sur les habitants<sup>12</sup>.

Partant d'une approche économique, la notion de développement intègre ainsi peu à peu le champ social. Elle va s'enrichir et se complexifier en embrassant dans sa définition l'aspect multidimensionnel des besoins humains et les attitudes prenant en compte la préservation de l'environnement. Cette perspective « globale » installe également l'idée de durabilité qui exige l'impulsion d'un autre modèle de gouvernance de l'action publique et la participation des populations (coopération entre les acteurs, espace de concertation, prise en compte de la société civile). Le social acquiert donc la même valeur que l'économique, dans le processus de croissance et de bien-être des populations.

## **Les prémisses du développement social local**

Dans cette lignée, la promotion d'une approche privilégiant l'action globale sur l'environnement, la valorisation du soutien aux initiatives habitantes et l'animation de la vie

---

<sup>12</sup> L'Unadel a été auditionnée le 22 février 2019 (Philippe Carbasse, José Dhers, Sophie Aouizerate, Pierre-Jean Andrieu). Elle a souligné la singularité de la période actuelle qui se traduit par une convergence potentielle forte entre les acteurs de l'intervention sociale et du développement territorial durable et par la nécessité d'accompagner des modes d'action collective du travail social.

sociale locale va être en grande partie assurée par les organismes de protection sociale. Ainsi le développement social est largement initié en France par la Mutualité sociale agricole (MSA), qui trouve ses éléments de doctrine dans les méthodologies expérimentées au Brésil (Paolo Freire). Le service social de la MSA doit faire face aux mutations profondes du monde agricole des années 1960 à 1970 et met en place en complément des mesures d'aides individuelles un mode d'intervention plus global et collectif destiné à aider les ruraux à se regrouper pour agir sur leurs conditions de vie. Les travailleurs sociaux de la MSA sont à l'origine d'une multitude d'actions collectives à même de déboucher sur des projets plus larges d'intérêt collectif. Les interventions sociales sont appréhendées comme une des dimensions essentielles du développement économique.

De la même manière, les Caisses d'allocations Familiales (CAF) vont s'emparer du concept de développement social par le biais de l'action des centres sociaux et constituent un acteur qui incarne la promotion du développement communautaire. Les CAF ont souvent mis en avant la nécessité d'une action sur le milieu, favorisant les innovations et la mobilisation des ressources locales. La mobilisation des CAF dans ce qu'elles appellent alors « le développement social local » (DSL) est inscrite dans diverses circulaires d'orientation d'action sociale. Certaines CAF ont créé des services en ce domaine et beaucoup ont repositionné leurs travailleurs sociaux en « agents de développement » (Avenel, 2005).

D'autres acteurs accompagnent cette volonté de développer les approches collectives du travail social, comme la Société nationale des chemins de fer (SNCF), la Caisse des dépôts, le ministère de la santé publique et de la population.

Au cours de cette période, l'urbanisation croissante de la société française, l'impact de la crise économique avec l'émergence de nouvelles formes d'exclusion et la problématique des quartiers de grands ensembles conduisent à une remise en cause des politiques sociales traditionnelles, centralisées et sectorisées, au profit d'approches qui se veulent plus globales, transversales et plus proches des populations. Le « territoire » se constitue progressivement, à côté du régime du droit commun de la Sécurité sociale, comme une des catégories de référence de l'action publique et se profile comme un nouvel instrument de référence des politiques sociales (Palier, 2002).

Deux approches du développement vont alors s'emparer de la question sociale, mais à partir de traditions professionnelles différentes. La première approche, qui restera très marginale toutefois, résulte de certains acteurs du champ social (l'Association nationale des responsables de circonscription) qui lancent le Mouvement du Développement Social Local (début des années 1980). Son objectif est de décloisonner les politiques sociales afin de les intégrer aux questions économiques et culturelles, et de promouvoir un développement local basé sur la participation des populations (Mondolfo, 2001). Ces acteurs élaborent une critique de la notion de circonscription administrative et recommandent l'inscription de l'intervention sociale dans un territoire pertinent. Les débats révèlent souvent une hésitation entre développement social et développement local, dans une démarche de développement ascendant<sup>13</sup>. Cependant, cette initiative est restée confidentielle, par comparaison avec les

---

<sup>13</sup> Notons qu'en 1993 le MDSL est entré dans les réseaux de l'UNADEL, Union Nationale des acteurs du Développement Local, avec l'objectif d'inscrire l'action sociale dans le développement local.

expérimentations mises en place au même moment par les professionnels du champ urbain et de l'habitat.

En effet, c'est surtout le groupe « Habitat et Vie sociale » qui va promouvoir la formule du «développement social », terme qui apparaît pour la première fois dans une circulaire ministérielle du secrétariat d'État au logement en 1972. Cette formulation est portée par les professionnels du champ urbain (urbanisme, logement, aménageurs) au sein du Ministère de l'Équipement. Ainsi, durant les années 1970, le club « Habitat et Vie sociale » (HVS) élabore une approche de l'action sociale globale dans le domaine de l'urbain, qui s'oppose aux formes traditionnelles d'assistance individuelle. La nouvelle action sociale se veut « globale, intégrée, participative » dans une optique de promotion des individus. Il en ressort l'idée de co-production entre habitants et institutions des opérations de réhabilitation du cadre de vie. Le rapport «Dubedout» (1983) s'inscrit dans le prolongement de cette réflexion et consacre la promotion d'une véritable stratégie de développement social à l'échelle des quartiers et des agglomérations, reposant sur une action globale et associant tous les partenaires, particulièrement les habitants considérés comme les principaux acteurs du changement. Ce rapport constitue la matrice de ce qui va devenir la politique de la Ville et son lien indissociable avec le développement social.

C'est là où le courant du développement local, initié en milieu rural, reçoit une reconnaissance politique par laquelle le social et le local vont désormais se côtoyer. En suivant l'évolution des problématiques sociales, les différents acteurs locaux du champ social ont toujours affirmé leur volonté d'exercer autrement leur responsabilité en remplaçant les réponses spécifiques et sectorielles usuelles par de nouvelles politiques sociales plus transversales et décloisonnées.

Cependant, au cours des années 1970, le modèle professionnel du travail social est pour l'essentiel organisé autour du « case-work » - travail social individualisé - importée des États-Unis dès les années cinquante (De Robertis et Pascal, 1995). La technique repose sur le principe de la promotion du sujet et une exploration psychologique des comportements par l'intermédiaire du dialogue (Rupp, 1970). Elle consacre le primat de la sphère individuelle sur la sphère publique.

C'est surtout dans certains pays d'Amérique latine et aux États-Unis que de nouvelles méthodes d'intervention collective se développent au cours des années 1950-1960. On peut distinguer trois grandes approches théoriques de l'intervention collective ([Fiche 12](#)).

### Repères bibliographiques

- Avenel C., Bourque D., (sous la dir.de), *Les nouvelles dynamiques du développement social*, Champ social Editions, Nîmes, décembre 2017.
- Bec C., (1998), « *L'assistance en démocratie : les politiques assistantielles dans la France des XIXe et XXe siècles* », Paris, Belin, collection « Socio-histoires ».
- Besson G., *Le développement social local. Significations, complexité et exigences*, Paris, L'harmattan, 2008.
- Bouquet B., (2012), « Deux pionnières-fondatrices du travail social à visée collective et politique : Jane Addams et Alice Salomon », *Vie Sociale*, n° 2, p.11-25.



# Fiche 11

## Les différentes approches à la source de l'intervention collective

### Une approche dite « conscientisante », ferment du courant de l'éducation populaire

L'approche dite « conscientisante », formulée par Paulo Freire (1974), cherche à engager un changement de la situation des catégories dominées de la population par une meilleure compréhension des enjeux économiques et politiques de leurs expériences vécues et par le développement d'une conscience critique libératrice. Ce concept de la « conscientisation » a pour ambition d'aider la population la plus vulnérable à accéder à la connaissance de sa situation, à élaborer l'argumentaire d'une critique sociale et à développer une stratégie de mobilisation collective. La « conscientisation » est donc définie, d'une part comme une démarche de réflexivité croissante par laquelle les personnes accèdent à une analyse des mécanismes de domination sociale et symbolique qui déterminent leur existence, et d'autre part par les ressources mobilisables pour transformer cette situation.

Cette démarche s'inspire d'une expérimentation d'un grand programme d'alphabétisation lancé au début des années 1960 à l'initiative du ministère brésilien de l'éducation et de la culture. Les principaux résultats de cette expérimentation concluent à la nécessité stratégique de l'accès à la connaissance pour favoriser l'émancipation. Cette approche vise donc à favoriser une compréhension des enjeux sociaux, économiques et politiques qui sont à l'œuvre dans la situation vécue par les populations dominées. Il s'agit, selon la formule de Paulo Freire, d'une « pédagogie des opprimés » qui cherche à faire émerger une conscience collective sur une situation donnée afin de contrebalancer le processus d'aliénation au langage des dominants et d'enclencher une transformation des rapports de pouvoir sur le plan symbolique et matériel dans l'objectif d'une société plus équitable.

Aujourd'hui, les analyses et la méthode de Paulo Freire sont souvent mobilisées pour concevoir et mettre en œuvre des dispositifs d'alphabétisation à destination des adultes dans une perspective d'éducation permanente. Après s'être développée en Amérique latine, cette méthode s'est peu à peu diffusée en France, dans les milieux de l'éducation populaire. On peut en effet mentionner de nombreuses démarches et action éducative qui font référence à cette démarche de conscientisation dans l'objectif d'une intervention émancipatrice (Gaibay, Segurier, 2009). Sans retracer ici toute la richesse du mouvement de l'éducation populaire en France, on peut retenir que ce mouvement repose à la source sur la promotion de l'accès à la culture et à l'éducation comme vecteur fondamental de l'émancipation et de la citoyenneté ([Fiche 17](#)).

C'est aussi dans cette lignée transformatrice que va s'inventer et se déployer les principes du « Théâtre Forum » avec le Brésilien Augusto Boal (1931-2009) considéré comme le fondateur de ce type de démarche dans le *Théâtre de l'opprimé* (1971). Le théâtre devient

une ressource et un instrument d'émancipation collective pour la population marginalisée, dans la mesure où cette démarche participative consiste non seulement à accéder à l'information mais aussi à une conscientisation des populations en situation de domination (**Fiche 25**).

### **Une approche dite « conflictuelle », à la source du « community organizing »**

Cette approche dite « conflictuelle », que l'on doit à Saül Alinsky (1976), cherche à organiser un rapport de force favorable aux personnes en situation de pauvreté et de marginalisation par des actions de mobilisation participative et non violente. L'auteur du « manuel de l'animateur social » expose un projet d'intervention sociale résolument offensif. Il s'agit de développer la conscience et le pouvoir de la population pour s'opposer aux pouvoirs des structures et des institutions, afin que la population participe à son propre changement et à l'amélioration de ses conditions de vie.

L'enjeu de l'intervention sociale est dès lors de favoriser le passage des ressentiments de la population à une mobilisation collective, et de cette mobilisation à « l'organisation communautaire », puis de cette organisation à la négociation avec les pouvoirs locaux. L'action d'Alinsky s'est située majoritairement dans les quartiers pauvres, souvent noirs, dans la lutte pour les droits civiques (notamment dans le fameux quartier populaire de Chicago « *Back of the Yards* ».) Militant social et politique, son objectif est d'organiser des communautés défavorisées afin de rendre les populations capables de participer à la société en la transformant dans le sens de plus de justice et d'équité.

La traduction française de l'ouvrage d'Alinsky en 1976 recevra un écho très limité dans l'hexagone. En revanche, cette approche a été très commentée dans les pays latino-américains et anglo-saxons, et elle ponctue régulièrement l'actualité, notamment en ayant inspiré B. Obama pour sa campagne présidentielle, lecteur d'Alinsky et lui-même organisateur communautaire à Chicago pendant plusieurs années.<sup>14</sup> L'approche repose sur une pratique de révélation d'un conflit et la mise en œuvre d'un mécanisme de pression à l'égard des institutions pour faire avancer la résolution d'un problème social. On peut la qualifier comme exprimant une option « radicale » de l'organisation communautaire qui utilise une méthode de contestation pouvant déboucher sur une forme de négociation avec les acteurs institutionnels et politiques locaux.

En somme, il s'agirait, d'une part, de transformer un conflit latent et non exprimé (qui est pour Alinsky la véritable violence affligée aux dominés) en un conflit manifeste et revendiqué (action collective, revendications, dignité retrouvée...) et, d'autre part, de passer du conflit au compromis, qui sont deux réalités finalement indissociables du travail d'organisation des communautés. Autrement dit, l'objectif ultime poursuivi est moins l'organisation des communautés en tant que telle que la participation démocratique des populations dominées. Le conflit n'est pas un objectif en soi mais un moyen pour revitaliser la participation citoyenne et pour que chacun puisse prendre effectivement une place.

---

<sup>14</sup> B. Obama, « Les rêves de mon père. L'histoire d'un héritage en noir et blanc, autobiographie, Paris, Presses de la Cité, 2008. 200 pages sont consacrées dans ce livre à son expérience d'organisateur communautaire à Chicago.

Durant cette période des années 1960 du développement des mouvements féministes et anti-racistes aux Etats-Unis, Saul Alinsky avec son « manuel de l'animateur social » applique ainsi les principes du « *community organizing* » (**Fiche 13**) dans les quartiers de grande pauvreté de Chicago. Sa posture consiste à favoriser et à organiser des communautés d'intérêts des groupes défavorisés plutôt que de participer à la mise en œuvre de dispositifs d'assistance et de contrôle social. En contribuant à l'émergence d'un processus de conscientisation et en favorisant le pouvoir d'agir collectif des populations marginalisées, la méthode est de faciliter une organisation communautaire pour défendre l'accès effectif aux droits dans une dynamique de transformation sociale plus large.

L'action collective fait alors apparaître des leaders qui s'affirment fer de lance de la contestation dans l'objectif d'influencer les décisions politiques sur la scène locale. La stratégie consiste à engager et maintenir un rapport de force avant de proposer une coopération. Il est donc nécessaire, dans cette perspective, d'implanter dans les quartiers des « animateurs » qui appliquent les règles de l'organisation de l'action collective : d'abord s'insérer dans l'intimité du quartier et observer son fonctionnement et ses enjeux ; puis contribuer à transformer les problèmes du quartier en enjeux collectifs pour les habitants ; puis prendre un objet concret de lutte avec des chances de succès ( obtenir des victoires) ; puis amplifier le conflit à partir d'autres objets ; incarner une posture de « catalyseur » ; lorsque l'action collective se produit et se développe, se retirer peu à peu. Ce sont ainsi treize règles ou tactiques qui peuvent illustrer plus précisément cette méthode<sup>15</sup>.

« L'animateur » ne doit pas prendre le rôle de leadership de l'action collective et de la lutte mais son rôle est d'aider à son émergence et à l'organisation de son soutien afin de favoriser leur autonomie collective. Il doit donc être aussi en retrait. De ce point de vue, on mesure à quel point les « organisateurs communautaires » doivent dans cette conception bénéficier d'un profil relationnel et technique bien particulier à même de pouvoir naviguer entre le rapport aux habitants et le rapport aux institutions, la dimension militante de l'engagement et la dimension professionnelle du métier, la logique de contrôle social et celle de l'émancipation. Le « *community organizing* » (**Fiche 13**) a ainsi largement traversé les pratiques du travail social sans pour autant s'y confondre.

### **Une approche « consensuelle, » source d'inspiration du travail social communautaire**

L'approche dite « consensuelle », telle qu'elle a été définie par Murray Ross (1955), consiste à mobiliser les différents partenaires sur la base de la coopération et d'une recherche d'accords et de consensus entre la population et les pouvoirs publics pour améliorer ensemble les conditions de vie. Cette approche sera reprise en France dans les années 1970 par Marie-Antoinette Rupp (1972) pour définir les principes du travail social communautaire.

Cette approche repose donc moins sur la technique du conflit que sur la technique du consensus. Ces deux techniques renvoient à une posture différente du travailleur social et de l'intervenant collectif. En effet, dans l'approche consensuelle, le travailleur social joue également un rôle de « facilitateur » de l'organisation de la communauté, mais il est plus directement positionné sur le développement du lien social à l'échelle locale et se réfère bien

---

<sup>15</sup> S. Alinsky, *Rules for radicals*, Radom House, New York, 1971 (traduction française « Manuel de l'animateur social, collection Esprit, Paris, Seuil, 1976).

plus à des objectifs de cohérence interne au sein de la communauté qu'à des actions visant la réduction des inégalités. C'est une approche qui tend à mobiliser les processus microsociaux de convivialité, d'échanges et de solidarités locales et accorde donc une importance première au partage de valeurs communes, à la participation des personnes et la nécessité de tisser le lien social.

Cette orientation engendre une propension à percevoir les rapports sociaux en termes d'harmonie et de consensus. En effet, le risque est de ne plus percevoir la société sous la forme d'inégalités et de conflits. Elle fait primer les solidarités primaires, la convivialité de quartier, la complémentarité des individus, la préservation du lien social, par-delà la hiérarchisation des groupes sociaux et les rapports d'exclusion voire de domination. Les deux approches (Freire et Alinsky) insistent plutôt sur les inégalités structurelles, les discriminations et les conflits sociaux, introduisant alors le rôle central des institutions et des politiques d'équité.

Avec la technique du conflit, l'approche vise à faire pression sur les institutions avec des actions spectaculaires et ciblées dont la réussite contribue à renforcer la confiance dans la communauté et à lui redonner une place dans les jeux d'influence entre les acteurs locaux. Dans « l'approche consensuelle », il s'agit d'une perspective d'intégration, dans l'autre cas il s'agit plus d'une perspective de lutte et de contestation dans un rapport de pouvoir et de modification du pouvoir.

### **L'intervention collective entre consensus et conflit**

Ces trois approches permettent finalement de mettre en lumière les ambivalences et les tensions qui sont caractéristiques des formes de l'action collective et de l'objectif qu'on lui assigne avant tout. La technique du conflit et la technique du consensus peuvent se recouper mais se distinguent néanmoins sur les modalités et peut être même sur les finalités.

L'émergence d'une action collective au sens de l'organisation communautaire (plus large que le seul travail social de groupe) comporte en elle une dose de mécontentement et de conflit mais, pour l'approche consensuelle, le conflit doit être canalisé par les travailleurs sociaux afin d'en faire un instrument d'intégration et de régulation.

Pour autant, il ne s'agit pas d'éliminer les tensions mais de ne pas en faire une fin en soi ou un objet de cristallisation entre les acteurs. Les personnes et les groupes marginalisés et stigmatisés, populations cibles des politiques sociales, doivent être accompagnées par les travailleurs sociaux vers un objectif d'intégration dans le système des valeurs dominantes de la société. La technique du consensus peut mobiliser le conflit mais le but est d'obtenir l'accord et la coopération entre les différents acteurs et la participation dans une perspective consensuelle.

Selon A. Rupp, le travail social ne peut à terme que reposer sur une approche consensuelle qui s'éloigne de l'approche d'intensification des conflits sociaux qui peut se révéler en contradiction avec les objectifs d'intégration. La responsabilité éthique du travailleur social est de susciter la participation de la communauté à la résolution de ses propres problèmes. Il s'agit donc de contribuer à des activités de socialisation des communautés afin de les situer dans une perspective d'intégration à la société et non pas de rupture.

En définitive, ce qui différencie les méthodes de l'intervention collective ne tient pas seulement dans la différence entre une approche conflictuelle et une approche consensuelle, mais elle réside aussi dans les logiques mêmes du déroulé de l'action collective et des objectifs poursuivis : entre l'émancipation par le conflit ou la socialisation par la négociation.

## **Le modèle d'intervention collective québécois**

Il est utile de mentionner le Québec car l'intervention collective<sup>16</sup> y est déployée depuis plus de cinquante ans comme un domaine spécialisé du travail social (Y. Comeau, D. Bourque, R. Lachapelle, 2018). Pour autant, le Québec ne doit certainement pas être idéalisé en matière de travail social communautaire. Il ne représente pas un modèle à reproduire, mais une mise en miroir où l'on peut lire des enjeux spécifiques et communs aux pratiques professionnelles du travail social dans un contexte historique et géographique différent.

Au Québec, le travail social repose sur les trois grandes approches du travail social international : l'approche individuelle (casework), l'approche de groupe (group work) et l'approche collective dénommée « organisation communautaire ».

L'intervention collective, ou l'organisation communautaire qui en est synonyme, s'est développée au Québec à partir des années 1960 et se pratique dans le service public depuis les années 1970. L'intégration des formations sociales supérieures au sein de l'université jusqu'au doctorat fait émerger progressivement des diplômés universitaires en service social et donne corps en même temps à un processus de professionnalisation de l'intervention collective qui s'incarne par un corpus de connaissances scientifiques, des approches méthodologiques et une éthique professionnelle, en plus des motivations militantes qui caractérisent généralement l'action collective.

Ainsi au Québec l'intervention collective se développe au cours des années 1960 avec des diplômés universitaires formés aux références théoriques nord-américaines, telles que l'approche conflictuelle d'Alinsky (1946) ou celle dite plus consensuelle de Ross (1955), ainsi que sud-américaines avec l'approche conscientisante de Freire (1974). Ce sont néanmoins les analyses théoriques américaines qui sont reconnues comme pionnières au Québec en représentant une source d'inspiration très importante pour la conceptualisation de l'intervention collective.

Par la suite, l'intervention collective se diffuse dans le réseau public de la santé et des services sociaux à partir du début des années 1970 avec la création des Centres locaux de services communautaires (CLSC, renommés CISSS en 2014). L'organisation communautaire devient l'une des méthodes majeures du travail social parce qu'elle mise sur l'action collective et parce qu'elle possède un ensemble de connaissances, des approches ainsi que des méthodes spécifiques. Mais l'intervention collective se diffuse aussi au-delà même du champ

---

16 Paragraphe rédigé en collaboration avec Denis Bourque, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC) et Directeur du Département de travail social de l'Université du Québec en Outaouais.

du service public avec le rôle croissant des grandes fondations privées et les acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Au cours des années 1980, grâce au soutien des organisateurs communautaires (OC) de Centres locaux de services communautaires (CLSC), les groupes et organismes communautaires se développent en nombre pour répondre aux besoins sociaux que les services publics ne prennent pas en charge ou qui le font par le biais d'une délégation de services. Ils sont en quelque sorte une réponse alternative aux problématiques collectives dans un contexte où prévaut une remise en question du rôle de l'État. Ainsi, dans les années 1990, les organisateurs communautaires (OC) contribuent à la mise en place d'organisations dédiées au développement local et des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Les années 2000 se caractérisent en organisation communautaire par la montée des pratiques d'action collective concertée initiées par des programmes publics ou philanthropiques, et par le développement des communautés territoriales. Les approches développées au Québec rendent possible la gestion des conflits en permettant aux divers points de vue de s'exprimer mais en aidant l'identification de possibles consensus. En particulier, la « fonction de liaison » des intervenants collectifs repose sur la connaissance du milieu et des acteurs en présence dans le territoire et sur la capacité de les mobiliser, de les mettre en action jusque dans les processus de prise de décision (Lachapelle, 2017).

L'organisation communautaire a fait l'objet, en 2007, d'une reconceptualisation (Bourque *et al.*, 2007) autour de quatre approches types : approche de l'action sociale (dans le sens de *social action* et non de politiques sociales) ou sociopolitique, approche du développement local, approche socio-institutionnelle, et approche sociocommunautaire. Cette nouvelle typologie cherche à refléter l'évolution des pratiques autant dans le secteur public que dans le mouvement associatif. Elle a été reprise par le Cadre de référence en organisation communautaire du Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire (RQIIAC, 2010) qui vise à structurer la pratique d'organisation communautaire à partir du point de vue professionnel des intervenants. Ces quatre approches types ne sont pas mutuellement exclusives et peuvent s'entrecroiser sur le terrain en fonction de divers facteurs comme l'échelonnement dans le temps d'une intervention collective et le contexte dans lequel elle se déploie.

Avec les « organisateurs communautaires », le Québec se distingue de la France par l'existence de métiers dédiés à temps plein à l'intervention collective. Ces métiers se déploient par ailleurs à partir de l'existence d'un socle commun composé de valeurs qui orientent l'action collective et une technicité professionnelle liée à la concertation dans les territoires (« le milieu », l'animation des groupes, l'action conjointe avec les comités, les tables de concertation, les conseils d'administration...) dans une fonction générale de soutien à l'action collective.

Les intervenants collectifs peuvent compter sur une formation initiale qui non seulement leur permet d'acquérir les compétences théoriques et pratiques, mais aussi de développer une identité et une éthique professionnelles nécessaires pour faire les choix appropriés parmi les approches et les méthodes qui s'offrent à eux.

Sans nier les particularités des démarches auxquelles elles renvoient, on peut affirmer que, derrière la diversité des appellations des métiers de l'intervention collective, ces pratiques se rattachent au corpus commun de l'organisation communautaire. La plupart de ces professions du développement partagent les caractéristiques de s'exercer sur un même territoire de proximité dans le but de soutenir des projets dans le cadre de missions et de dispositifs institutionnels en favorisant la participation des personnes concernées ainsi que des rapports de coopération, de concertation ou de partenariat entre les acteurs locaux. Ce socle commun a été progressivement élaboré par des professeurs chercheurs en travail social en publiant des travaux de recherche et des ouvrages de formation de base et plus spécialisés en ce domaine, au point qu'aujourd'hui l'intervention collective est devenue un trait caractéristique de la formation en travail social au Québec, quand bien même le tournant engagé par une politique d'austérité depuis 2003 et la centralisation administrative du système de santé conduit le modèle de l'intervention collective à se redéfinir actuellement.

### Repères bibliographiques

- Alinsky S., (1971), *Rules for radicals*, Radom House, New York, 1971 (traduction française « Manuel de l'animateur social », collection Esprit, Paris, Seuil, 1976).
- Avenel C., Bourque D., (sous la dir.de), (2017), *Les nouvelles dynamiques du développement social*, Champ social Editions, Nîmes, décembre.
- Boal A., (1971), « *Théâtre de l'opprimé* », Paris, Maspéro.
- Comeau Y., Bourque D., Lachapelle R., (2018), « *L'intervention collective. Convergences, transformations et enjeux* », Presses de l'Université du Québec.
- Freire P., (1969), « *Pédagogie des opprimés. Suivi de Conscientisation et révolution* », Paris, Maspéro.
- Ross M., (1955), « *Community organization, theory, principles and practice* », New-York, Harper and Row.
- Rupp M-A., (1972), « *Le travail social communautaire* », Paris, Privat.

## Fiche 12

# « L'empowerment » : un nouveau référentiel pour le travail social ?

Le terme d'*empowerment* apparaît dans les années 1970 aux Etats-Unis avec les approches du mouvement féministe et afro-américain en faveur de l'égalité et des droits civiques. Barbara Solomon, travailleuse sociale (1976 *Black empowerment*) interrogeait notamment le pouvoir normatif du travail social et certaines catégories paternalistes du secteur qui maintiendraient la population noire dans une image négative et stigmatisée d'elle-même et qui la priveraient alors de toute capacité d'action. Dans cette lignée interprétative, le concept d'*empowerment* renvoie à un mode d'intervention qui vise à faciliter la mobilisation d'une minorité dans l'objectif d'une plus grande participation de celle-ci au sein de la société et d'une transformation des rapports d'inégalité.

### Une large diffusion

L'utilisation de cette notion d'*empowerment* s'est ensuite étendue à d'autres formes de revendications (économiques, éducatives, managériales, sociales) en même temps qu'elle s'est diffusée au plan international, avec aussi bien des organismes de défense du droit des femmes (en Inde en premier lieu), que des institutions comme l'ONU ou encore la Banque mondiale qui l'utilise dans des perspectives de développement économique et de réduction de la pauvreté. Cette diffusion du concept d'*empowerment* s'observe également à l'époque dans le domaine des politiques publiques, notamment au sein des programmes de la « grande société » du Président Johnson aux Etats Unis. Elle traduit dans le champ de l'intervention sociale une critique du fonctionnement bureaucratique et vertical de l'Etat-Providence qui annihile les forces vives de la population et les structures intermédiaires (quartiers, associations, églises, etc). L'*empowerment* se définit alors par une dynamique ascendante de revitalisation de la société civile et des « communautés territoriales » en même temps que comme un vecteur de modernisation de l'action publique plus ancrée sur le terrain, la proximité et la participation des populations concernées.

Se diffusant peu à peu dans les années 2000 en France, l'*empowerment* – que l'on peut traduire par l'expression de « pouvoir d'agir » (Bacqué et Biewener, 2013) - renvoie à une action fondée sur la valorisation des capacités des personnes et des groupes à prendre du pouvoir sur leur vie. Il est une démarche d'exploration et de transformation des champs du possible sur le plan de l'acquisition des ressources individuelles et collectives.

Le pouvoir d'agir est défini comme « un processus caractérisé par l'exercice d'un plus grand contrôle sur l'atteinte d'objectifs importants pour une personne, une organisation ou une communauté » (Le Bossé et Dufort, 2003). Cette définition met l'accent sur le principe par lequel les personnes en situation de difficulté sont les mieux placées pour définir elles-mêmes les enjeux de leur difficulté et les solutions qui peuvent être envisagées. Il s'agit d'une orientation qui positionne l'intervenant social en facilitateur de projets individuels et

collectifs, en reconnaissant une expertise expérientielle aux personnes concernées ([Fiche 21](#)).

### Des éléments de définition

Selon Ninacs (2008) *l'empowerment* recèle plus précisément un triple aspect : individuel, organisationnel et communautaire. Ces trois dimensions sont interdépendantes. *L'empowerment individuel* est un processus qui articule simultanément plusieurs niveaux : la participation (du silence à la prise de parole en groupe, de l'expression de revendications dans les débats à la participation aux décisions) ; l'acquisition des compétences pratiques (dans le déroulé de l'action) ; l'estime de soi (transformation du regard sur soi et reconnaissance par les autres) et la conscience critique (qui intègre des dimensions sociales et politiques à la définition de sa situation).

Ces critères favorisent le passage d'un état sans pouvoir d'agir à un autre où l'individu est capable d'agir en fonction de ses propres choix (Ninacs, 2008, p.19). L'objectif de *l'empowerment* implique de mettre à distance une définition des personnes considérées comme de simples bénéficiaires des politiques de solidarité afin de mettre l'accent sur les droits et l'autonomie de celles-ci, dans une perspective de co-construction.

Ninacs (2008) insiste aussi sur l'importance de *l'empowerment communautaire* qui peut se définir comme « la prise en charge du milieu par et pour l'ensemble du milieu, d'une façon qui favorise le développement du pouvoir d'agir des individus, groupes et organisations » (Ninacs, 2008, p. 17). Là encore, on peut identifier les leviers nécessaires : favoriser la participation, optimiser les forces du milieu, agir en concertation avec des processus décisionnels ouverts, aboutir à un capital communautaire.

Enfin, la troisième dimension est *l'empowerment organisationnel*, qui concerne spécifiquement le fonctionnement des organisations et leurs rôles au sein des communautés et auprès des citoyens, en établissant des ponts entre les individus et en élaborant des lieux où les personnes peuvent développer leur pouvoir d'agir. Les organisations sont centrales dans le développement du pouvoir d'agir.

Au bout du compte, *l'empowerment* recouvre une dimension collective, politique et éthique, en ayant un objectif de transformation sociale. Il s'agit de rendre le groupe ou la communauté capable d'analyser sa situation, de définir ses problèmes, et de les résoudre par la coopération, la participation active, les initiatives et la mobilisation ... Cette forme collective du pouvoir d'agir « alimente une transformation des régimes de citoyenneté en agissant à la fois sur les modalités d'accès aux institutions, le partage des responsabilités et la fabrication des identités collectives » (Jouve, 2006). *L'empowerment* se définit donc à la fois comme une éthique et une stratégie qui joue sur la complémentarité des différents niveaux de l'action, individuel, organisationnel et communautaire.

### Des ambiguïtés et des limites

La portée analytique du concept d'empowerment et ses conséquences pratiques peuvent toutefois comporter des ambiguïtés et des limites. En effet, la notion d'*empowerment* peut être utilisée aussi bien dans une perspective d'émancipation collective que pour conforter les visions individualistes. Comme l'a montré Bacqué et Biewener (2013), *l'empowerment* est un terme générique qui peut dissimuler l'existence d'une diversité d'acteurs et de champs

d'activité qui véhiculent des conceptions idéologiques différentes qui oscillent entre un « modèle radical », un « modèle libéral » voire « neo-libéral ».

Selon les auteures, le « modèle radical » de l'empowerment est animé avant tout par une volonté de transformation sociale (dans la filiation des mouvements afro-américains, féministes, écologistes), par la conscientisation des populations dominées voire exclues, l'émancipation et la mobilisation collective, qui visent à contrebalancer les logiques du pouvoir, de domination et de stigmatisation. On retrouve ici une convergence de l'*empowerment* avec l'approche de l'organisation communautaire (Saul Alinsky) et la « pédagogie de opprimés » de Paulo Freire ([Fiche 12](#)).

L'approche « libérale », qui se diffuse à partir des années 1990, opère un recentrage de la notion d'*empowerment* sur une dimension plus individuelle. L'*empowerment* entend ici avant tout que l'individu s'insère dans le monde du travail et de la consommation, qu'il soit capable de conduire sa propre vie et d'élaborer des choix rationnels. L'*empowerment* intègre le référentiel de la responsabilisation croissante des individus dans les parcours de vie.

Selon Bacqué et Biewener (2013), ce modèle libéral peut se décliner en deux options. D'abord, le modèle social libéral qui vise à élaborer un nouveau compromis sociétal articulant responsabilité personnelle et redistribution sociale, protection collective et mobilité individuelle. Ensuite, l'autre option, dite « néo-libérale », est inscrite dans l'école néo-classique du « public choice » situant les individus plutôt sur un individualisme instrumental dans la sphère économique. Ce modèle ne pense pas l'émancipation de la même façon et s'inscrit dans une forme de gestion de la pauvreté dans laquelle les individus sont invités à exercer leur capacité individuelle dans une économie de marché.

L'*empowerment* comporte donc des ambiguïtés et une ambivalence dans sa conception selon que la notion met l'accent sur la dimension individuelle ou sur les dimensions collectives du changement social. Ce point est d'autant plus important à souligner que sa mise en œuvre pour l'intervention sociale et l'accompagnement des personnes peuvent être en butte à certaines limites. D'une part, la démarche d'*empowerment* peut se donner à voir comme une nouvelle injonction imposée aux personnes et aux collectivités en l'absence de ressources de l'environnement et des moyens adéquats de l'accompagnement et de la capacité donnée aux personnes à prendre part aux décisions. D'autre part, l'*empowerment* se trouve assez vite en résonance avec les conflits qui surgissent de l'analyse des fonctionnements structurels, l'organisation s'avérant elle-même un lieu de pouvoir. D'ailleurs, l'*empowerment* des travailleurs sociaux eux-mêmes trouve des limites, ainsi que les institutions qui les emploient, dans les possibilités d'initiative visant à modifier les situations. Enfin, une limite apparaît également dans les significations différentes de la notion de « communauté » (White, 1994).

## **Un changement de posture pour le travail social**

La notion d'*empowerment* est employée en France depuis quelques années, afin d'encourager les acteurs et les pouvoirs publics à créer les conditions d'une réelle participation pour les personnes et les groupes les plus démunis.

Les rapports des groupes nationaux des Etats Généraux du Travail Social ont montré que la prise en compte de la participation et du pouvoir d'agir des personnes accompagnées

véhicule une profonde remise en cause des modèles professionnels du travail social. Elle questionne la référence au modèle médical, avec son option vers la psychanalyse, très présente dans la tradition française du travail social (relation duelle, colloque singulier, professionnel/usager), qui conduit à positionner en priorité l'intervention dans une approche individuelle basée sur le traitement des manques et des carences des personnes en difficulté, alors qu'il est essentiel de valoriser leurs ressources et leurs potentialités, dans le cadre des références appelant la démarche d'« empowerment » et la valorisation des capacités des personnes et des groupes à prendre du pouvoir sur leur vie. Le développement du pouvoir d'agir suppose de mettre l'accent sur les réussites et les opportunités, pas seulement sur les problèmes et les carences

Le changement de paradigme s'impose dans la pratique traditionnelle du travail social. Le sens du travail social n'est pas la « prise en charge » des publics, mais leur accompagnement pour transformer les conditions sociales et personnelles qui les rendent vulnérables. Leur *empowerment* implique la reconnaissance de leurs ressources individuelles et collectives. Or, le travail avec autrui, dans ses dimensions individuelles et collectives, implique l'abandon d'une certaine zone de confort autant professionnelle qu'institutionnelle et de renoncer à une posture verticale : il est nécessaire de se mettre sur un pied d'égalité avec l'« usager » et d'accepter le nécessaire inconfort de cette position de travail. Mais cet inconfort ne doit pas moins être explicité et reconnu par l'institution, ce qui implique de définir un cadre et une méthode pour travailler cette question ([fiche 7](#)).

A travers cette analyse, c'est l'émergence d'un nouveau modèle d'intervention qui cherche à s'imposer, qui met en question les pratiques usuelles des professionnels du travail social et les amène à redéfinir leurs rapports avec les personnes accueillies et accompagnées, les institutions et la société civile. L'intervention sociale est conduite à investir des modèles d'accompagnement et de développement du pouvoir d'agir.

### **Ne pas dissocier pouvoir d'agir individuel et pouvoir d'agir collectif**

Sur le plan de l'accompagnement individuel, le développement du pouvoir d'agir implique un changement de regard sur autrui afin d'instaurer les conditions d'une relation basée sur le développement des « capacités ». Pour le travail social, l'enjeu est dès lors d'adapter un modèle de l'expertise des professionnels, en les aidant à développer l'attitude de maïeuticien, bien plus que du diagnosticien. Cela suppose de renoncer à une position en surplomb au bénéfice d'une posture de travail à égalité avec les personnes accompagnées, dans un « faire avec » plus que dans une expertise « sur ».

Même si cette posture de développement du pouvoir d'agir individuel est nécessaire, elle n'est pas cependant suffisante. En effet, l'intervention collective est une condition requise pour passer d'une approche essentiellement réparatrice et protectrice à un modèle d'action plus préventif et inclusif, ou autrement dit pour passer de l'adaptation des personnes à la société « telle qu'elle est » à une action de transformation des milieux et des conditions de vie.

Sur le plan de l'action collective (Avenel, Bourque, 2017), le pouvoir d'agir exige alors l'association des habitants, des groupes et des partenaires à la conception et la mise en œuvre des actions, en s'appuyant sur les potentialités et les problématiques d'un territoire,

plutôt que sur les problèmes, les dispositifs et les publics cibles. La posture de l'intervenant collectif implique d'aller au-devant des personnes dans l'objectif de prendre en compte leurs propres contraintes et de faciliter la formation d'un groupe mobilisé dans une action de changement. Cela exige de posséder de véritables connaissances théoriques de l'action collective, de maîtriser des compétences stratégiques et pratiques, et de développer une pratique critique et réflexive. Cela exige également une proximité et une connaissance fine des territoires, de leur dynamique collective et des réseaux locaux d'action qui les composent. Cela suppose de développer l'aptitude à l'animation des groupes, des réseaux locaux d'action, et à la résolution des conflits, de même que l'habileté à repérer, conforter et promouvoir chez autrui des compétences. Cette évolution de la conception de la place des personnes accompagnées conduit donc à repenser la posture du travailleur social, non plus seulement dans l'accompagnement, mais aussi comme catalyseur de la construction collective avec les personnes.

C'est donc bien le rapport de pouvoir entre les professionnels et les personnes, les groupes et les communautés qui doit être déconstruit, au profit d'un accompagnement axé sur le développement du pouvoir d'agir et l'émancipation, en mettant l'accent sur les forces, les habiletés et les opportunités, pas seulement sur les limites et les difficultés.

Finalement, le positionnement du travail social autour de l'autonomisation des personnes accompagnées et la valorisation de leur capacité renvoie à la question des différentes conceptions possibles de *l'empowerment*. Il persiste, en effet, une ambivalence de la conception : s'agit-il d'un nouvel outil de management des collectivités publiques associant les citoyens et les personnes accompagnées à la conduite des politiques publiques visant donc à une plus grande transversalité de l'intervention et une amélioration du service rendu ? Ou est-il question aussi d'impulser des groupes d'intervention plus autonomes visant à renforcer des capacités d'agir sur les conditions de vie en donnant notamment du pouvoir aux populations les plus fragiles ?

Il apparaît ainsi important pour le travail social aujourd'hui de préciser que l'enjeu n'est pas la seule capacité d'agir, mais bien le pouvoir d'agir.

### Repères bibliographiques

- BACQUÉ M-H., BIEWENER C., (2013). « *L'empowerment, une pratique émancipatrice* », Paris, La Découverte.
- LE BOSSÉ Y., DUFORT F., (2003). « Le pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des communautés : une autre façon d'intervenir », in Dufort F et Guay J : *Agir au cœur des communautés : la psychologie communautaire et le changement social*, Presse de l'Université de Laval.
- LE BOSSÉ Y., (2012). *Sortir de l'impuissance : Invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités. Tome 1 : Fondements et cadres conceptuels*, Québec, Éditions ARDIS.
- NINACS W., (2008). « *Empowerment et intervention : Développement de la capacité d'agir et de la solidarité* », Québec, Les presses de l'Université Laval.
- SOLOMON B., (1976), « *Black Empowerment: Social Work in Oppressed, Communities* », Columbia University Press.
- WHITE D., (1994), « La gestion communautaire de l'exclusion », *LSP-RIAC*, n° 32, p.37-51.

## Fiche 13

# « Community organizing » : de quoi s'agit-il ?

Le terme de « *community organizing* » connaît un regain d'intérêt en France depuis quelques années, notamment au sein du réseau des acteurs des quartiers ciblés par la politique de la ville et certains milieux du travail social qui s'affirment en phase avec les conceptions de l'intervention sociale communautaire et l'*empowerment* (Fiche 15). Le terme est repris aujourd'hui dans de nombreux cercles, dans des optiques parfois différentes, aussi bien dans des programmes politiques, les administrations, les associations, que dans les textes académiques. Pour autant, il n'est pas du tout certain que nous sachions de quoi nous parlons exactement en la matière car les débats sur cette question révèlent des ambiguïtés et des confusions dans la signification du terme et sa traduction concrète dans les interventions sociales.

Par ailleurs, les travaux scientifiques français sont très limités sur cette question du « *community organizing* » et Saul Alinsky, considéré comme le père fondateur de cette orientation, est très mal connu dans l'hexagone. En France, les observateurs s'accordent généralement sur la nécessité de modifier le regard sur les quartiers pauvres stigmatisés et de valoriser les ressources des habitants, afin de sortir d'une logique de traitement des déficits, au profit d'une approche basée sur les capacités et la mobilisation, mais en dehors de ces grands principes relativement bien partagés aujourd'hui force est de constater que l'expression de « *community organizing* » est mal définie.

De la même manière, l'*empowerment* est une notion qui connaît un réel engouement aujourd'hui et demeure employée dans de nombreux domaines (managérial, éducatif, social...). Son caractère hybride véhicule parfois des ambiguïtés qui nécessitent également un travail de clarification de la notion afin de consolider les conditions de son opérationnalité (Fiche 15). A l'inverse du « *community organizing* », le concept d'*empowerment* a été soumis, toutefois, à une analyse plus détaillée et plus précise étant donné la pluralité des significations qu'il comporte.

Les travaux documentés montrent la nécessité de distinguer la notion de « communauté », « d'action communautaire », d'«organisation communautaire» et la notion de « développement communautaire ».

### **La notion de « *community organizing* » ne doit pas être confondu avec l'idée de communauté**

Dans la définition anglophone, le terme de communauté (*community*) désigne « à la fois un endroit, des gens vivant en cet endroit, l'interaction entre ces gens, les sentiments qui naissent de cette interaction, la vie commune qu'ils partagent et les institutions qui règlent cette vie » (Médard 1969). Cette définition met en évidence trois composantes essentielles des territoires avec leur singularité, des populations dans leur diversité, et enfin des institutions qui soutiennent les activités de la vie quotidienne.

Le terme de communauté ne doit donc pas être confondu et limité à une dimension « ethnique » (comme on le fait trop souvent en France dans les débats publics). Cette dimension des communautés peut constituer un élément parmi d'autres, mais elle n'en constitue pas le fondement. Dans les sociétés contemporaines, les individus appartiennent à la fois à des communautés d'intérêts, des communautés identitaires, des communautés d'affinités, mais c'est la dimension territoriale qui est privilégiée aux Etats-Unis et au Canada (tout en n'excluant pas les autres types de communautés).

En France, on a tendance à assimiler le terme de communauté à une catégorie de population, d'où son caractère controversé. A l'inverse, dans l'acception anglophone, l'ancrage territorial des communautés joue un rôle particulier sur le plan du développement social car il constitue un moteur de l'action collective. Il ne s'agit donc pas du tout de « communautarisme » au sens de groupes repliés sur eux-mêmes et auxquels l'appartenance « culturelle » ou « ethnique » détermine les actions et les valeurs des personnes dans un rapport de subordination et d'aliénation. Dans les communautés territoriales, les solidarités identitaires, affinitaires et autres entre les membres d'un groupe constituent une source de reconnaissance des personnes, d'affirmation du lien social et de potentiel d'action collective.

Au Canada, par exemple, il est bien distingué la notion « d'action » communautaire et la notion « d'intervention » communautaire. *L'action communautaire* est une des formes d'action collective portée par des personnes ou des groupes qui veulent apporter une solution collective à un problème commun. L'action communautaire part du terrain, elle peut être informelle, comme le sont la plupart des groupes d'entraide (alcooliques anonymes, etc.), ou spontanée et ponctuelle, comme un comité d'habitants qui se forme pour organiser une fête de quartier ou revendiquer l'aménagement d'un parc, l'installation d'un équipement ou l'agrément d'une ruelle. Il s'agit d'une action collective initiée par des habitants d'un quartier.

Quant à *l'intervention communautaire*, elle renvoie à l'existence des différentes méthodes de l'intervention collective par lesquelles les professionnels peuvent aider des groupes d'individu ou des associations à s'engager dans une action collective planifiée dans l'objectif de résoudre des problèmes sociaux.

### **Le « community organizing »**

Si Alinsky est considéré comme le père fondateur du *community organizing*, cette démarche emprunte à des pratiques du travail social du début du XX<sup>ème</sup> siècle au Royaume-Uni, à l'instar des « settlement houses » de Jane Addams (**Fiche 12**). Les « maisons sociales » implantées dans les quartiers pauvres des grandes villes cherchaient à rassembler des individus issus de différents milieux sociaux. Les bases du *community organizing* étaient posées : l'espace d'un territoire (quartier, ville) comme espace de mobilisation; un intérêt commun partagé par un groupe de populations pauvres ; une mobilisation collective impliquant ce dernier à partir de la valorisation de leurs « capacités ».

Le *community organizing* est donc une forme de mobilisation visant à donner une parole et une expression collective aux populations pauvres et dominées, quelle que soit leur origine sociale, ethnique ou religieuse. La démarche cherche à organiser collectivement des individus qui sont jusqu'ici éloignés de toute forme de mobilisation mais qui partagent des intérêts territoriaux et/ou sociaux communs, afin d'obtenir des améliorations concrètes de leurs conditions de vie.

Comme l'expose le sociologue J. Talpin (2016), les différences sont souvent minimisées, mais le plus souvent méconnues en France, entre le développement des communautés et le *community organizing*. Or, ces deux formes d'action relèvent aux Etats-Unis d'une conception distincte du pouvoir et du changement social. Le développement des communautés correspond au modèle de la coopération et de la négociation partenariale, tandis que le *community organizing* relève plutôt du modèle radical de l'empowerment (**Fiche 14**). Ce sont les éléments d'un débat qui sont très discutés aux Etats-Unis et au Canada sur au moins deux points majeurs.

D'une part, la mise en œuvre d'une offre de service n'est pas prioritaire dans la démarche du *community organizing* : le soutien scolaire ou les actions de réinsertion ne lui sont pas propres, car il est plutôt positionné sur une dimension militante, qui passe par des actions collectives de protestation et la participation de ses membres à des réunions publiques, par-delà les demandes d'aide sociale.

D'autre part, le rapport aux institutions politiques locales est situé, dans un premier temps du moins, dans un registre « conflictuel » : le *community organizing* entend surtout incarner un contre-pouvoir local autonome. Les collectifs issus de cette démarche sont plus souvent subventionnés par des soutiens privés que par les pouvoirs publics eux-mêmes.

### Des expériences de « *community organizing* » en France ?

Les utilisations françaises du terme de « *community organizing* » peuvent mobiliser les conceptions de Alinsky mais elles se révèlent en pratique plutôt éloignées de son contenu. En France, les expériences sont circonscrites et se rapprochent du « développement communautaire » même si certains acteurs peuvent se proclamer de « l'organisation communautaire ».

Par exemple, le terme de « développement communautaire » a été utilisé par le sociologue J. Donzelot (2003) dans des analyses sur les « quartiers sensibles » et la politique de la ville à partir d'une perspective comparative avec les Etats-Unis. Celui-ci prend comme modèle d'initiative les « Corporations de Développement Communautaire » (CDC) qui ont pour fonction de participer à la rénovation urbaine des quartiers pauvres aux Etats-Unis et de faire émerger la création de petites entreprises gérées par les habitants mais aussi un ensemble de services liés aux modes de garde des jeunes enfants et à la formation professionnelle. Les CDC relèvent d'une logique d'ingénierie du développement local et moins d'une logique de participation des habitants axée sur la formation d'un contre-pouvoir. Aux Etats-Unis, le développement communautaire pourrait s'interpréter comme le versant dépolitisé de l'organisation communautaire.

Les deux démarches ne sont pas irréductibles mais il importe de les distinguer car elles renvoient à deux positionnements différents par rapport à l'action publique locale et aux institutions. Il est question soit d'une stratégie de rapport de force, soit d'une stratégie de coopération. Le *community organizing* entretient aux Etats-Unis un rapport conflictuel aux institutions à partir d'une conception qui repose sur l'auto-organisation de groupes d'habitants autonomes dans une logique de contre-pouvoir. Le déploiement de la méthode de l'organisation communautaire est de susciter une prise de parole des habitants et de la faciliter par un travail de terrain très important (le porte à porte, les réunions Tupperware...) pour tisser des relations entre les habitants et amorcer l'organisation d'une revendication

collective. Le *community organizing* serait donc un *travail à l'organisation d'une action collective* : il s'agit d'aller vers les gens là où ils sont en partant de leurs propres enjeux et de leur propre définition des enjeux des quartiers afin de les aider à passer à une mobilisation.

En France, le *community organizing* reste cantonné au sein de cercles étroits de l'intervention sociale associative et de la politique de la ville dans la mesure où ce terme est connoté négativement et immédiatement associé au risque de « communautarisme ». Toutefois, on l'a déjà souligné, l'observation des démarches impulsées au Etats-Unis montrent que l'appui sur les communautés n'est qu'un tremplin vers l'intégration dans la société.

Le *community organizing* s'est développé à partir des années 1990, avec notamment la constitution du collectif London Citizens, à Londres. En France, il faut attendre 2010 et la fondation du collectif Grenoblois ECHO, pour voir apparaître des initiatives de ce type.. Il s'agit de mettre en pratique les principes d'Alinsky en encourageant les habitants de Grenoble à se mobiliser collectivement pour défendre leurs intérêts et se faire entendre tant des décideurs publics que des bailleurs et des entreprises privées.

En région parisienne, des expériences du même type se sont organisées, soutenues par l'Ambassade des Etats-Unis en France, qui forme des leaders de quartiers aux méthodes du *community organizing* en les conviant à des séjours de découverte aux Etats-Unis (Carrel et de Lépinay, 2016).

Ces expériences françaises sont portées par le secteur associatif. Elles se caractérisent par des pratiques qui peuvent être assez différentes. Par exemple, l'Alliance Citoyenne (Grenoble et Aubervilliers) revendique le modèle conflictuel et de contre-pouvoirs (celui d'« organiser les inorganisés », en partant donc des individus et pas des communautés déjà constituées, selon la démarche de porte à porte)<sup>17</sup>. Mais d'autres formes d'initiatives sont plutôt situées dans une logique de transformation de la politique de la ville et de développement communautaire. Par ailleurs, depuis quelques années, on observe de plus en plus un développement du modèle de l'entrepreneuriat des quartiers tourné vers le développement économique soutenu par des réseaux d'accompagnement (BGE, ADIE, Initiatives France, Planet Finance...) en partenariat conventionné avec le ministère de la ville et la Caisse Des Dépôts et Consignations.

---

<sup>17</sup> Le porte à porte ferait émerger des problèmes souvent similaires : école, logement, vie de quartier. Ensuite, il s'agit de faire émerger un sentiment collectif d'injustice sociale (« verticaliser »). Puis contribuer à une prise de conscience que la situation peut changer avec une mobilisation collective. Enfin, la stratégie est de cibler les actions sur des « objectifs gagnables ». L'Alliance citoyenne de Grenoble revendique l'indépendance vis-à-vis des institutions, une action collective non violente, et la mise en œuvre de quatre étapes du processus de l'action collective : formation de liens entre habitants ; organisation-revendication ; campagnes d'action collective et constitution d'un rapport de force ; négociation). Il s'agit d'une pratique de participation des habitants à la vie politique locale basée sur le conflit.

## Repères bibliographiques

- Carrel M., de Lépinay A., (2016), « Experiences de community organising en France », *Mouvements*, n° 85, p. 26-30.
- Donzelot J., Mével C., Wyvekens A., (2003), « *Faire société. La politique de la ville aux États-Unis et en France* », Paris, Seuil.
- Talpin J., (2016), « *Community organizing : de l'émeute à l'alliance des classes populaires aux États-Unis* », Raisons d'agir.
- Médard, J-F., (1969), « *Communauté locale et organisation communautaire aux États-Unis* », Paris, Armand Colin, 315p.

## **B. Les différentes méthodes et approches de l'intervention collective**

# Fiche 14

## Travail social, intervention collective et développement social : Quels liens? Quelles différences?

### **Le travail social, un levier essentiel pour le développement social**

Deux évolutions législatives d'importance peuvent être soulignées, parce qu'elles viennent consolider de façon inédite, d'une part le développement social et, d'autre part le travail social, dans la perspective de leur articulation.

D'un côté, en effet, les récentes mesures de décentralisation inscrivent le développement social, pour la première fois, dans la loi, et en confie la mise en œuvre au Conseil départemental, renommé « chef de file de l'action sociale et du développement social »<sup>18</sup>. Le développement social s'est affirmé par ailleurs comme une orientation stratégique jusque dans l'intitulé même du « *Plan d'action interministériel en faveur du travail social et du développement social* » (21 octobre 2015), dans le prolongement des recommandations du rapport du groupe national des EGTS sur le « *développement social et le travail social collectif* »<sup>19</sup>, puis du rapport de concertation de la députée Brigitte Bourguignon remis au premier ministre<sup>20</sup>. La nouvelle Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté annoncée par le président de la république le 13 septembre 2018 conforte les orientations engagées avec la volonté de franchir une étape dans la mutation du travail social dans une perspective articulant l'évolution de la formation professionnelle et l'ancrage des métiers dans les approches collectives et territoriales, organisées autour des enjeux d'accès aux droits fondamentaux et de cohésion sociale.

D'un autre côté, le travail social vient de faire son entrée dans le code de l'action sociale et des familles avec, là encore pour la première fois de son histoire, une définition officielle adoptée par le Haut conseil du travail social et inscrite dans le droit par le décret du 6 mai 2017. Cette définition positionne le travail social dans l'articulation et la complémentarité de l'accompagnement individuel et de l'intervention collective :

*(...) « Dans un but d'émancipation, d'accès à l'autonomie, de protection et de participation citoyenne, le travail social contribue à promouvoir, par des approches individuelles et collectives, la transformation sociale, le développement social et la cohésion de la société. Il*

---

<sup>18</sup> La loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) du 27 janvier 2014 et la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) du 7 août 2015.

<sup>19</sup> États généraux du travail social (EGTS, 2015). *Groupe de travail Développement social et travail social collectif et Annexes*, Rapport remis par Michel Dagbert, président du conseil général du Pas-de-Calais, février, 266p.

<sup>20</sup> Bourguignon Brigitte (2015). *Reconnaître et valoriser le travail social*, Mission de concertation relative aux États généraux du travail social, Rapport de Madame Brigitte Bourguignon, députée du Pas de Calais à Monsieur Manuel Valls, premier ministre, République française, juillet, 85p.

*participe au développement du pouvoir d'agir des personnes et des groupes dans leur environnement. »* <sup>21</sup>

Nous sommes donc dans une période charnière où le législateur établit un cadre institutionnel qui vise à conforter les conditions d'une intervention ancrée sur la prévention des exclusions et l'élaboration de projets transversaux traitant les questions sociales dans le cadre des territoires avec la collaboration de tous les acteurs concernés, y compris les citoyens, notamment les plus démunis. Le développement social est porté par la volonté de promouvoir la mise en œuvre de politiques plus préventives et participatives. Il porte des axiomes communs destinés à orienter le travail social vers des approches plus collectives en s'appuyant sur l'implication des personnes. Il s'agit, en particulier, de la participation et du « pouvoir d'agir » des personnes et des groupes, de la mobilisation des potentialités locales, de l'action globale, de la co-construction, des projets de territoire.

Le développement social apparaît comme non seulement complémentaire des fonctions réparatrices que la société confère au travail social, mais il permet à ces dernières de pouvoir s'exercer pleinement, en intervenant plus en amont des situations, dans un objectif de prévention et d'émancipation individuelle et collective. Le fondement du développement social repose sur l'affirmation que les problèmes sociaux sont de nature collective et doivent faire l'objet de solutions collectives.

L'enjeu de la transformation sociale, indiqué dans la définition du travail social, est ainsi au cœur du développement social. Le travail social peut y contribuer directement en favorisant la participation des personnes à la vie locale, à la vie des institutions, là où chacun peut être acteur en apportant son expérience de vie.

La définition française précise que « Le travail social participe au développement du pouvoir d'agir des personnes et des groupes ». La notion de développement du pouvoir d'agir inscrite dans cette définition renvoie à une pratique dont le levier repose sur le fait d'appréhender les personnes et les collectifs non plus à partir de leurs supposées carences, mais à partir de leurs forces, de leurs atouts, de ce qui est important de leur point de vue, pour entreprendre le changement visé. Il s'agit d'une démarche conscientisante qui dépasse la seule réparation au profit d'une finalité de transformation sociale et de développement social.

Le travail social accompagne le changement des situations des personnes pour que celles-ci puissent faire face à certains aléas de leur parcours qui peuvent les rendre vulnérables à un moment donné. Mais le travail social a aussi l'ambition d'agir collectivement pour développer une action plus préventive, inclusive et pas seulement réparatrice. Son action contribue ainsi à faire évoluer les institutions et la société pour que celles-ci s'adaptent à ses membres et fassent une place effective à chacun.

C'est au travers de ses interventions collectives que le travail social contribue au développement social. Le travail social collectif est un levier incontournable et une composante fondamentale du développement social. Ces interventions collectives ont été regroupées depuis quelques années sous le terme ISIC (interventions sociales d'intérêt collectif).

---

<sup>21</sup> Extrait de la définition du travail social, validée par le HCTS

## **L'intervention sociale d'intérêt collectif, une spécificité française**

Le terme ISIC (intervention sociale d'intérêt collectif) a été proposé par le Conseil supérieur du travail social (CSTS) en 1988 pour regrouper sous un seul vocable des pratiques collectives en travail social. Cette initiative répondait en 1988 à une attente du ministère qui souhaitait encourager et développer les pratiques collectives dans le travail social. Paradoxe de cette époque, car en 1988 le RMI sera créé et viendra améliorer la situation de pauvreté d'un grand nombre de personnes, mais il marquera aussi le début d'une conception de l'action sociale qui va se structurer par domaine spécialisé et créer des dispositifs qui vont enchâsser progressivement les travailleurs sociaux dans une approche de plus en plus individuelle et contractualisée.

L'ISIC se définit comme une action des travailleurs sociaux auprès de personnes constituées en groupe, sur un territoire, ayant pour objectif de créer des réponses collectives à des problèmes sociaux, de faciliter l'accès aux ressources existantes et de développer l'autonomie personnelle et sociale par la participation citoyenne à la vie locale.

Le CSTS proposait ainsi de regrouper sous le terme ISIC :

- Le travail social avec les groupes ;
- Le travail social communautaire ;
- L'animation sociale et l'éducation populaire ;
- Le développement social local ;
- Les interventions collectives.

L'appellation ISIC fait de la France un cas particulier, car dans de nombreux pays, en Europe, en Amérique et même en France souvent, on continue à utiliser chacun des termes en fonction de la nature de l'intervention collective.

Après plus de trois décennies, de 1988 à nos jours, les approches collectives restent un mode d'intervention du travail social, mais l'environnement a profondément évolué, le contexte et les problématiques sociales se sont modifiés. Le vieillissement de la population, la progression et l'installation du chômage et de la précarité, la massification des demandes sociales, mais aussi l'enracinement de l'individualisation des modes de vie, la place du numérique et des réseaux sociaux, la perception d'inégalités sociales et spatiales croissantes obligent à revisiter les modes d'intervention et les pratiques de travail social ; ce afin d'intégrer de manière rénovée la question de la participation des personnes et de s'assurer qu'au fil des années le travail social reste positionné au cœur de sa mission d'accompagnement dans une perspective de réduction des inégalités et de transformation sociale.

La dimension collective et sociétale des problèmes sociaux et des inégalités implique aujourd'hui d'adapter certaines catégories usuelles du travail social, qui est appelé à investir les enjeux de cohésion sociale, à l'échelle des territoires, et non plus seulement les enjeux d'inadaptation sociale, à l'échelle des individus.

## **Intervention sociale d'intérêt collectif : des évolutions nécessaires à prendre en compte**

Trois grands types de raisons conduisent le Haut Conseil du Travail social à abandonner le vocable « ISIC » afin de mieux clarifier les registres de l'intervention collective et consolider les conditions de son opérationnalité et de sa diffusion. Cette évolution s'est traduite concrètement dans la réingénierie des diplômes supérieurs du travail social et des référentiels de formation en 2018.

### ✓ **Des registres d'intervention différents**

Les cinq modes d'intervention regroupés dans l'ISIC ont un certain nombre de points communs tels que l'approche collective d'un problème social, la recherche d'un renforcement de la capacité des personnes ou des groupes à agir dans leur environnement, la recherche de solutions collectives, une approche globale et transversale, mais ils sont également marqués par des différences.

Les objectifs de l'action peuvent notamment être très éloignés, allant par exemple de la recherche d'un mieux-être individuel dans certaines actions de travail social de groupe, à la recherche de création de services dans certains projets de développement social local.

La démarche elle-même peut être très différente : un travail social de groupe peut être proposé à des personnes rencontrant les mêmes difficultés, à la suite d'un diagnostic et d'un projet construit par des professionnels en dehors de personnes concernées, tandis qu'une autre démarche d'intervention collective pourra être conçue de manière diamétralement opposée, en commençant d'abord par la construction de l'action avec les personnes concernées dès le départ.

Ainsi le terme ISIC pourrait donner l'illusion d'une unité alors que les objectifs et les méthodes peuvent être différentes, voire opposées.

La volonté de simplification recherchée par le regroupement des modes d'interventions collectives sous le vocable ISIC visait la promotion des approches collectives dans le travail social et leur meilleure lisibilité. Par cette démarche, le CSTS a permis indéniablement une meilleure prise en compte du travail social collectif dans les formations, notamment en rendant obligatoire un quota d'heures et une épreuve au diplôme, consacrés à l'approche collective.

En revanche, la tentative de donner une définition unique au terme ISIC n'a pas forcément produit l'effet attendu d'un corpus cohérent, mais a parfois généré de manière involontaire une confusion des registres de l'action, et a donc contribué à perdre de vue les finalités et les méthodologies spécifiques de chaque mode d'intervention collective.

Or la diversité de ces méthodologies n'est pas forcément synonyme d'éparpillement, elle peut au contraire permettre d'intervenir de manière adaptée selon les acteurs, le milieu, la population, et les problématiques à traiter. Cette diversité offre par ailleurs à tous les champs de l'intervention sociale, du travail social et éducatif, du médico-social ou encore de l'animation, des outils pour engager des dynamiques collectives, complémentaires des approches individuelles.

## ✓ ISIC et ISAP : un clivage s'est instauré, à l'inverse de l'objectif recherché

Au côté de l'ISIC s'est développé un autre sigle pour regrouper l'ensemble des interventions sociales individuelles : l'ISAP, intervention sociale d'aide à la personne.

Le CSTS précise, voire insiste et argumente sur la complémentarité des deux approches.

Mais ces deux « concepts », ISIC et ISAP, ont pourtant plutôt contribué sur le terrain à les séparer et finalement à cliver l'individuel et le collectif, comme s'ils renvoyaient à deux interventions très distinctes. Le terme ISIC et la séparation avec l'ISAP ont corrodé le lien entre l'individuel et le collectif, et finalement l'ISIC a continué à rester un mode d'intervention relativement marginal, perçu comme difficile à mettre en œuvre, ou devant être systématiquement précédé par des interventions individuelles, induisant une forme de hiérarchie entre les deux formes d'intervention et cédant à la prégnance de l'approche psychologique des problèmes sociaux. L'approche individuelle étant pas ailleurs préconisée par l'ensemble des dispositifs.

Dès 2010, ces constats sont bien identifiés par le Conseil supérieur du travail social dans son rapport sur l'ISIC (CSTS, 2010). Le bilan indique que l'ISIC n'a pas suffisamment rejoint les professions du travail social et que les intervenants demeurent insuffisamment formés à l'intervention collective, tant au niveau de la formation initiale que de la formation continue. Il en résulte un déficit d'appropriation des outils et des concepts et une certaine marginalisation de l'ISIC (Bouquet et Dubasque, 2011). La relation individuelle l'emporte sur les approches collectives, et ces dernières demeurent le plus souvent cantonnées dans des espaces spécifiques peu articulés avec le travail individuel. Plus avant, le rapport de l'IGAS de 2005 intitulé « *L'intervention sociale, un travail de proximité* » soulignait la prégnance des pratiques d'assistance individualisée et la nécessité de « *faire du développement des modes d'intervention collective une priorité, que ce soit le travail communautaire comme le travail en groupe* » [...], car il s'agit « *d'un enjeu fort du travail social* »<sup>22</sup>.

Ce diagnostic a été aussi largement partagé en 2015 dans le cadre des réflexions et des travaux des Etats généraux du travail social<sup>23</sup>. En particulier, il ressort que l'ISIC a conduit à enserrer l'intervention collective dans un sigle et un dispositif, réduisant alors le développement social à une pratique professionnelle du travail social alors qu'il renvoie plus largement à une dynamique de territoire articulant les différents champs de l'économie, du social et de l'environnement.

Or, comme nous l'avons déjà souligné, les problèmes sociaux d'aujourd'hui sont des problèmes sociétaux et structurels qui nécessitent des réponses collectives et globales. Pour prendre un simple exemple : ce n'est pas seulement dans le « colloque singulier » de la relation d'aide individuelle que l'on va combattre la solitude, mais bien dans l'inscription du travail social dans l'environnement, les projets collectifs, les ressources du territoire. Il s'agit

---

<sup>22</sup>Benevise J.F., Leger A-M., Moyen H., *Intervention sociale de proximité et territoires*, Inspection générale des affaires sociales, la documentation Française, Janvier 2006.

<sup>23</sup> Développement social et travail social collectif, Rapport EGTS, 2015.

de positionner l'intervention sociale collective le plus en amont possible des difficultés, avant que celles-ci ne soient installées, dans un objectif de prévention.

Dans cette perspective, nous ne sommes pas seulement dans une complémentarité des deux approches, individuelle et collective, mais dans **un emboîtement et une indissociabilité** de ces deux logiques, afin d'inscrire le travail social dans l'environnement et de lui permettre de contribuer à l'élaboration de réponses adaptées aux spécificités locales, en s'appuyant sur la mobilisation des personnes accompagnées et, peut-être plus largement, de l'ensemble des habitants et des ressources dans un territoire donné.

### ✓ **Une appropriation inégale du terme ISIC et de son contenu par les acteurs de terrain**

→ **Sur le terrain, on peut constater que le terme ISIC n'a pas diffusé et n'est pas entré dans le langage des travailleurs sociaux dans leur grande majorité.**

Il n'y a pas eu de réelle appropriation du terme ISIC par les travailleurs sociaux. Au quotidien, on entend parler « d'actions collectives » mettant sous ce vocable toutes les interventions auprès de groupes de personnes ou de collectifs. Si le contexte social a évolué, le contexte du travail social et de l'action sociale ont eux aussi beaucoup évolué. L'arrivée des dispositifs a souvent fait reculer les modes d'intervention collective tels que définis dans l'ISIC, mais en a créé d'autres, plus ponctuels, plus éphémères et centrés sur des objectifs opérationnels d'information ou de mobilisation autour précisément des dispositifs, et davantage dans l'injonction que dans la participation.

C'est ainsi que depuis plusieurs années cohabitent des **actions d'information collective**, qui sollicitent peu la participation active des personnes concernées et des **actions collectives ancrées dans les territoires**, inter-partenariales et associant des habitants tout cela étant qualifié « d'actions collectives ». Ce constat plaide en faveur d'une clarification des concepts, afin d'étayer leur opérationnalité, et d'un besoin de méthode et d'outillage souvent demandé par les travailleurs sociaux engagés dans des approches collectives.

→ **Du côté des employeurs, le terme ISIC est inconnu, et par voie de conséquences, ce qu'il recouvre également.**

Bien que les employeurs partagent les constats sur les contraintes actuelles du travail social, on relève souvent des incompréhensions, tenant à une relative méconnaissance de la part des équipes dirigeantes des missions du travail social. Les difficultés de lisibilité du secteur avec de nombreux titres, certificats et diplômes, induisent parfois une distance avec le monde des organismes de formation. Les référentiels des organismes de formation constituent un corpus le plus souvent lointain des employeurs, a fortiori les vocables de l'ISIC et de l'ISAP.

Par ailleurs, les écoles de formation pointent souvent les difficultés réelles à trouver des terrains de stage « ISIC » et les postes pour des jeunes diplômés en ce domaine sont rares. En effet, parfois, les assistants de service social se sentent bien formés aux dimensions de l'intervention collective et du développement social qu'ils ne peuvent finalement pas exercer. Dès lors, il s'agit d'inscrire le travail social collectif et le développement social dans les répertoires métiers, les référentiels métiers et d'activité, les fiches de poste des travailleurs sociaux, des animateurs, des intervenants du champ de la politique de la ville. La formation

ne fait pas tout, le développement social et la contribution du travail social collectif doivent être d'abord une priorité des employeurs.

Finalement, l'ISIC appartient surtout et presque exclusivement au langage de certains spécialistes du travail social et n'a pas véritablement permis aux employeurs de positionner des orientations stratégiques favorisant ce type d'intervention. De manière plus générale, il existe une relative méconnaissance des modes d'intervention du travail social par les décideurs et les dirigeants, ce qui est souvent à l'origine de tensions, d'incompréhension et parfois d'injonctions paradoxales.

→ **Du côté des organismes de formation, l'ISIC constitue un axe identifié des formations en travail social.**

Les contacts et échanges avec les instituts et écoles de formation nous montrent que le terme ISIC a été approprié de manière inégale et incertaine.

De fait, l'appropriation des différentes approches collectives n'a pas été facilitée. Globalement, on peut constater un déficit de structuration théorique de la question du développement social, avec de façon concomitante un déficit de formation chez les formateurs eux-mêmes.

Il y a aujourd'hui des orientations institutionnelles, inscrites dans les référentiels de compétences et d'activité, à former les travailleurs sociaux au travail social collectif et, pour autant, un certain nombre de formateurs ne s'y engagent pas, ce qui compromet pour les étudiants la possibilité d'appréhender dans l'exercice de leur futur métier le cheminement vers le collectif<sup>24</sup>.

**Pour toutes ces raisons, le Haut conseil du travail social prend acte d'un certain « consensus » qui s'est dégagé pour sortir du vocable de l'ISIC afin de prendre en compte les évolutions des problématiques sociales, des politiques publiques et des pratiques professionnelles. Ce vocable a induit une confusion entre développement social et travail social collectif et cette confusion est devenue en elle-même un frein important.**

✓ **Une évolution des termes dans les référentiels d'aujourd'hui : la sortie du vocable « ISIC »**

Ainsi les nouveaux référentiels des diplômes supérieurs du travail social (2018) ne mentionnent plus le vocable de l'ISIC et se réfèrent à la notion de travail social collectif. Le changement de terminologie vise en premier lieu à rendre plus opérationnelle le déploiement sur le terrain des approches collectives tout en intégrant des dimensions qui jusqu'alors, si elles étaient sous-tendues, ne permettaient pas une lisibilité des interventions conduites par les travailleurs sociaux dans l'intérêt des personnes et auprès des différents acteurs œuvrant dans le même champ.

---

<sup>24</sup> Le groupe du Haut Conseil du Travail Social (HCTS) a travaillé, le 11 juillet 2018, avec 9 établissements de formation (IFTS Echirrolles ; ISSM Mulhouse ; AFERTES Pas-de-Calais ; IRTESS Dijon ; CCAURA Lyon ; ERASME Toulouse ; IRTS Normandie Caen ; Direction CEMEA ; IREIS de l'Ain) afin de consolider ce diagnostic et d'instaurer les conditions d'un essaimage des concepts et des outils. Travaux publiés dans la revue VST, « Le développement social : un espace de possibles dans un contexte favorable, n°142, 2019.

Par ailleurs, cette nouvelle terminologie permet de ne plus mettre en opposition au moins sur le plan formel deux types d'accompagnement social : l'individuel et le collectif. A contrario, elle met en exergue la nécessité d'articuler ces deux modes d'intervention qui œuvrent l'un et l'autre pour développer la capacité d'agir des personnes en prenant en compte à la fois leurs besoins propres mais également en intégrant les dimensions d'inscription sociale des personnes accompagnées comme celles des travailleurs sociaux. Ces inscriptions sociales agissent alors sur et dans le territoire dans lequel elles s'opèrent et sont des leviers majeurs pour que les articulations nécessaires entre les différents acteurs (institutionnels, associatifs, économiques, politiques) puissent opérer dans le cadre d'une logique de parcours.

Pris dans cette nouvelle acception, le travail social collectif est l'une des pierres angulaires du développement social et participe ainsi du décloisonnement non seulement de l'action publique dans les territoires mais plus largement des différents diplômes du travail social. En effet, la notion de travail social collectif est inscrite dans l'ensemble des diplômes réingénièrés (qu'ils soient de la filière sociale ou éducative), soit en termes de compétences spécifiques, soit de compétences partagées.

## **Du développement social local (DSL) au développement social**

En France, le développement social local est le fruit d'une construction progressive débutée dans les années 1970, sur les territoires ruraux. Face à des difficultés (exode de la population, besoin de modernisation de l'agriculture) le monde agricole soutenu par des mouvements politiques s'est lancé dans une démarche de revitalisation locale. C'est la naissance du développement local. Cette démarche s'attache à prendre en compte les spécificités du territoire, ses forces, ses faiblesses et se réalise avec la mobilisation et la participation des habitants. Ce mouvement se cristallise avec l'apparition des « pays », les états généraux des pays à Mâcon et leur reconnaissance législative avec la loi Pasqua du 4 février 1995.

Après le rural, c'est du côté des villes et en particulier des grands ensembles locatifs que le développement social des quartiers va prendre naissance, d'abord avec le dispositif Habitat et vie sociale (HVS) créé en 1971 et confirmé en 1977. L'objectif est de conduire une réhabilitation de ces grands ensembles en concertation avec les habitants en tenant compte de tous les aspects de leur vie quotidienne.

Faisant suite aux phénomènes de violences urbaines des Minguettes et des « 4 000 » logements de la Courneuve dans les années 1980, les rapports Schwartz (1982), Bonnemaïson (1982) et Dubedout (1983), sont ensuite à l'origine du développement social des quartiers (DSQ) qui plus tard aboutira à la politique de la ville.

Le DSQ vise alors à améliorer la vie des habitants des quartiers en agissant sur leur environnement urbain, culturel et social tout en les associant à cette transformation.

Par la suite, le Développement social local est une méthodologie d'intervention qui a essentiellement été développée par les organismes de sécurité sociale, principalement par les MSA et les CAF et conduite par les travailleurs sociaux de ces organismes.

Assez rapidement, le terme « Développement social local » a été réduit à son acronyme « DSL » et a été d'une certaine manière victime de la prégnance de son incontournable méthodologie, nécessaire mais devenue souvent dogmatique et enfermante. De fait, il a tendu à devenir un « dispositif », en contresens total des principes qu'il implique.

Par ailleurs, le terme « local » a parfois induit un effet restrictif et enfermant au seul territoire de proximité et à ses ressources, écartant les interactions nécessaires entre la vie et les actions de ce territoire (quartier, commune, bassin de vie) et les actions, missions ou compétences relevant d'une référence territoriale plus large (départemental, régional, national), pour que le développement social prenne sens et devienne réalité.

Or si le passage par le local et la proximité est un incontournable de l'intervention sociale et de l'accompagnement des personnes, s'y enfermer conduit à une impasse. Le développement social doit bien sûr s'ancrer dans un territoire défini et qui fait sens pour ses habitants, mais il ne peut pas être de la seule responsabilité du local. Le territoire des problèmes n'est pas le territoire des solutions (le problème de l'emploi, la crise du logement, l'échec scolaire...). Le développement social est aussi l'affaire des autres échelles territoriales, notamment de l'Etat, pas seulement des collectivités territoriales de proximité.

En effet, le développement social relève d'une orientation fondamentale des politiques publiques. Il implique la mobilisation de toutes les politiques publiques de droit commun (urbanisme, économie, santé, culture, sport, éducation...) dans un objectif de décloisonnement de l'action publique locale, visant à promouvoir une conception plus ascendante et transversale de l'intervention sociale.

Mais il ne se limite pas à cette seule dimension car il est également, et peut être surtout, une mise en capacité de tous les acteurs de la société civile, dont au premier chef les habitants, les citoyens, notamment les plus démunis, à travailler sur les enjeux prioritaires de leur existence quotidienne dans toutes ses composantes (sociale, économique environnementale, culturelle...).

**C'est pourquoi il nous semble nécessaire de parler de développement social, et non pas de développement social *local***<sup>25</sup>. Le développement social ne se limite pas au seul échelon local et ne concerne pas uniquement par ailleurs le travail social. Il relève d'une stratégie territoriale ambitieuse qui implique la mobilisation de toutes les politiques publiques de droit commun (urbanisme, économie, santé, culture, sport, éducation...) dans un objectif de décloisonnement des interventions et de participation citoyenne permettant une approche globale des inégalités et des besoins sociaux.

Le développement social, troisième pilier du développement durable au côté du développement économique et du développement environnemental, porte une dimension sociétale et une vision stratégique qui doit permettre aux « objectifs de solidarité de traverser l'ensemble des politiques publiques pour atteindre les diverses dimensions de la vie des gens »<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup>Dans la continuité du Rapport du groupe de travail national des Etats Généraux du Travail Social, « *Développement social et travail social collectif* », Paris, Documentation française, février 2015.

<sup>26</sup> Michel Dinet, Michel Thierry, « *Gouvernance des politiques de solidarité* », Rapport pour la Conférence nationale de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale, décembre 2013.

## **Quels liens entre les différentes formes d'intervention collective et le développement social ?**

Le **développement social** se situe au niveau politique et stratégique (logique de développement du territoire qui vise à articuler le champ social aux autres dimensions des politiques locales, sur le plan de la culture, de l'économie, de l'urbain, de la santé, de l'éducation...).

Le **travail social collectif**, quant à lui, se situe au niveau professionnel et technique. Il s'agit d'une méthode d'intervention sociale qui s'appuie sur les potentialités des personnes et des groupes.

On peut distinguer plusieurs types de modèles en travail social collectif, qui recèlent chacun des spécificités, mais reposent tous sur des postures communes et une philosophie de l'action. De même, ils s'appuient sur une méthodologie explicite. En tant que professionnel, les travailleurs sociaux mobilisent une compétence technique et acquièrent une autonomie qui leur permettent à partir du diagnostic posé de définir le modèle d'intervention qui sera le plus adapté à la situation.

Cette activité consiste à mobiliser les acteurs concernés pour qu'ils construisent leur projet. Si le contenu du projet collectif relève de la construction par les acteurs, les professionnels doivent laisser la liberté de la conception de l'action (non directifs sur le contenu) mais être rigoureux sur la forme, afin de permettre la réalisation du processus.

Dans ce cadre, la posture du travailleur social est moins une position d'expertise sur les solutions, qu'elle ne s'incarne dans une position d'expertise sur le cadre de l'intervention (la manière de conduire le travail, en favorisant la créativité). Quel que soit le modèle d'intervention collective, le travail social articule le souci de protection, l'ambition de promotion et le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif.

**Ainsi, le travail social collectif est un support incontournable pour le développement social, mais toutes les formes d'intervention collective n'y contribuent pas forcément directement.** Même si les différentes formes d'intervention s'appuient toutes sur une dimension collective, elles ne sont pas cependant toutes de même nature, ne font pas appel aux mêmes méthodologies et ne poursuivent pas forcément les mêmes objectifs.

Il convient donc de bien les définir pour les distinguer et appréhender les possibles passerelles entre ces différentes formes d'intervention.

## ✓ Les interventions qui n'ont pas de liens directs avec le développement social

**Le travail social de groupe** est centré sur le groupe en tant que support d'une transformation, il n'implique pas directement l'environnement. Le travailleur social peut conduire seul le travail avec le groupe. La question centrale est la personne en tant que sujet et la dynamique de groupe. Il n'active pas les mêmes logiques que le développement social et ne peut donc pas être assimilé à celui-ci. Cependant, le travail social effectué dans ce cadre peut permettre à des personnes ou au groupe de personnes ayant bénéficié de cet accompagnement d'acquérir et/ou de retrouver des capacités à s'impliquer dans des projets collectifs et citoyens ([Fiche 15](#)).

Par ailleurs, les réunions collectives d'information liées à un dispositif (RSA, logement, etc.) ayant souvent un caractère ponctuel, et souvent assimilées aux actions collectives, ne relèvent pas non plus des logiques de développement social.

## ✓ Les interventions qui s'inscrivent dans le développement social

Les **autres formes de travail social collectif**, travail social communautaire ([Fiche 16](#)), éducation populaire, animation sociale ([Fiche 17](#)), actions collectives ancrées dans les territoires ([Fiche 19](#)), sont toutes des formes d'interventions collectives qui ont des dimensions communes avec les logiques de développement social. Elles n'en ont pas forcément toutes les caractéristiques mais, elles peuvent s'inclure ou conduire à des démarches de développement social, ces actions sont parfois le premier pallier vers une démarche de développement social, parfois elles sont déjà dans une dynamique de développement social.

Ainsi le principe de développement des approches collectives repose sur une référence commune : la citoyenneté. Il s'appuie sur les capacités des personnes et des groupes à définir les problèmes qui les concernent et à être auteurs et acteurs de changement. Il favorise la reprise en main par la société civile de la recherche des solutions à ses problèmes dans une visée émancipatrice et de transformation sociale en s'appuyant sur des processus d'*empowerment*, de développement du pouvoir d'agir. Cette orientation requiert donc pour les professionnels et les organisations un changement de posture et exige un soutien managérial conséquent ([Fiche 7](#)).

Il est ainsi possible de repérer des invariants dans les différentes formes d'intervention collective qui s'inscrivent dans le développement social : elles veillent à la participation des habitants, au renforcement de leur pouvoir d'agir et s'appuient sur les ressources des personnes et du territoire. Elles reposent sur une approche globale, partenariale et transversale des projets et envisagent de façon collective les problématiques sociales et la recherche de solutions.

Cet ensemble d'éléments constitue un socle commun aux différentes formes d'intervention collectives concourant au développement social.

## Repères bibliographiques

- Avenel C., Bourque D., (sous la dir.de), (2017), *Les nouvelles dynamiques du développement social*, Champ social Editions, Nîmes, décembre, 279p.
- Blanc B., (sous la dir. de), (1986), *Actions collectives et travail social, Contextes et réalisations*, Tome 1, Les éditions de l'ESF.
- Blanc B. (sous la dir.de) (1989), *Processus d'action et évaluation*, Tome 2, Les éditions de l'ESF
- CSTS, (2010), « *Développer et réussir l'intervention sociale d'intérêt collectif* », Rapport du CSTS, Rennes, Presses de l'EHESP.
- Dumas B., Séguin M., (2010), *Construire des actions collectives*, Chronique sociale, 224p.
- Robertis de C., Pascal H. (1987), *L'intervention collective en travail social, l'action auprès des groupes et des communautés*, Paris, Editions du centurion
- Robertis de C., Orsoni M., Pascal H., Romagnan M., (2014), *L'intervention sociale d'intérêt collectif, de la personne au territoire*, Rennes, Presses de l'EHESP.
- Vie sociale et Traitement (VST), coordonné par Cyprien Avenel, (2019), « Le développement social : un espace de possibles dans un contexte favorable », n°142.

# Fiche 15

## Le travail social de groupe

### Définition

Le travail social de groupe est une méthodologie de travail social qui a pour but de s'appuyer sur la dynamique du groupe pour aider chaque individu à renforcer sa capacité à agir sur sa vie et ainsi à faire face à ses propres besoins et à ses problèmes. Il repose sur un système où l'échange entre les membres du groupe constitue une aide mutuelle. Le groupe est ainsi le moteur d'une transformation de la personne et contribue pour celle-ci à l'aider à devenir acteur dans son environnement (Massa, 2001).

**Le Haut conseil du travail social propose donc de retenir l'expression d'origine de « travail social de groupe » et non pas celle du « travail social avec les groupes »;** afin de bien distinguer le niveau plus ou moins territorial de l'intervention et de clarifier pour les travailleurs sociaux (et les cadres) la portée de la méthode qu'ils mobilisent autour d'un objectif bien déterminé. En effet, l'expression travail social avec les groupe a conduit à regrouper sous un même terme une panoplie variée d'actions collectives et a largement participé d'une confusion des registres de l'action.

### Le contexte historique

Le travail social de groupe est apparu en France dans les années 1950. Après la deuxième guerre mondiale, les méthodes d'intervention collective vont connaître une diffusion et un certain rayonnement, notamment à partir de la V<sup>o</sup> conférence internationale de service social qui se tiendra à Paris du 23 au 28 Juillet 1950<sup>27</sup> : celle-ci va contribuer à structurer le travail social autour de trois grands types de méthodes importées des Etats-Unis : le « *case work* », le « *social group work* » et la *community organization* ».

Cette classification donnera en France le service social individuel, le service social de groupe et le service social de communauté.

Sous l'impulsion de l'ONU, une série de séminaires seront organisés dans les différents pays d'Europe dans le cadre d'un « programme spécial de service social des Nations unies pour l'Europe ». Ces séminaires permettront de diffuser l'ensemble des connaissances relatives à ces modes d'intervention, élaborés aux Etats Unis.

Le travail social de groupe fera l'objet de plusieurs séminaires à partir de 1955. Le séminaire qui se déroulera à Sèvres en 1959 aura une importance certaine sur la diffusion de la méthode en France.

---

<sup>27</sup> Christina De Robertis, Marcelle Orsini, Henri Pascal, Micheline Romagnan, *L'intervention sociale d'intérêt collectif*, Presse de l'EHESP, édition 2014

Les séminaires relatifs au travail social de communauté se dérouleront à partir de 1958. A la même période, des échanges internationaux permettront à des travailleurs sociaux d'effectuer des stages outre atlantique leur permettant d'acquérir les méthodes du « social group work ».

La structuration du travail social autour de ces trois méthodes s'affirme et sera prise en compte dans la réforme du diplôme d'Etat d'assistant de service social de 1962, et aussi dans la répartition des heures d'enseignements : « *les 110 heures d'enseignement des méthodes sont ainsi réparties : 75h pour le service social individuel, 15 heures pour le service social de communauté et 20h pour le service social de groupe* »<sup>28</sup>. Quelques années plus tard, la réforme de 1980 mettra à égalité les trois méthodes d'intervention.

Durant toutes ces années, le travail social de groupe comme le travail social de communauté s'imposera comme méthode d'intervention au même titre que l'intervention individuelle, comme en témoignent l'engagement de certaines écoles (Montrouge, ENS...), l'offre de formations continues et la conduite de nombreuses interventions collectives dans les CAF, les MSA, la SNCF mais aussi dans les circonscriptions d'action sociale au sein des DDASS.

## Une approche centrée sur le développement personnel

Le travail social de groupe vise le développement personnel des membres du groupe et s'appuie sur la dynamique interne du groupe.

Il est généralement initié par un travailleur social qui s'appuie sur une méthodologie comprenant différentes phases, le diagnostic ou l'analyse des situations, le repérage des problématiques communes ou récurrentes, la mise en place d'un cadre, une phase opérationnelle qui nécessite des compétences pour conduire le groupe, l'animer, le réguler et soutenir chacun des membres dans son implication et sa progression. Cette méthode d'intervention se réfère à différents corpus théoriques, celui de la psychologie, de la psychologie sociale et de la sociologie.

Ce type d'accompagnement collectif peut être proposé à des personnes rencontrant le même type de difficulté (isolement, maltraitance, besoin d'insertion, fonction d'aidant, addictions...). On trouvera par exemple dans cette catégorie d'actions des groupes de parole, des groupes de femmes seules avec des enfants, des groupes de parents d'enfants handicapés, des groupes de personnes souffrant d'addiction.

Il s'agit généralement de petits groupes, constitués à l'initiative des travailleurs sociaux, à partir de leur connaissance des personnes et des problématiques qu'elles rencontrent. Les groupes sont le plus souvent fermés (mêmes participants) et réunis à un rythme régulier pendant une durée définie (plusieurs mois). L'objectif de ce type de travail social est de s'appuyer sur la dynamique du groupe, expression libre des participants, échanges, entraide mutuelle, pour permettre aux personnes d'envisager et de s'acheminer vers un changement de leur situation : retrouver de la confiance en soi, créer des relations sociales, sortir de

---

<sup>28</sup> Ibid

l'isolement voire de l'enfermement, reprendre des démarches d'insertion, retrouver une utilité sociale, retrouver des capacités à agir.

Bien que l'objectif central et la méthodologie préconisés soient orientés vers le développement personnel de chaque membre du groupe, il faut cependant mentionner que les dimensions environnementale et sociétale sont également présentes. Les initiateurs du social group work visaient l'amélioration des liens des personnes avec leur environnement et leur intégration dans la société.

## Des évolutions de terme, de contenu et de contexte

Cette méthodologie de travail a inspiré de nombreuses démarches collectives et s'est ancrée dans la culture professionnelle durablement.

Au fil des années, l'approche du travail social de groupe s'est affinée et plusieurs registres de l'intervention collective ont été répertoriés et explicités dans des ouvrages qui proposent des outils méthodologiques (De Robertis et Henri, 1987; Massa, 2001; Dumas et Séguier, 2004).

Durant cette période, le vocable évolue : on parlera plus volontiers à partir des années 1980 de **travail social avec les groupes**, d'interventions collectives, voire d'**actions collectives** ([Fiche 19](#)).

Malgré cette période porteuse pour le développement des approches collectives, et malgré toutes les initiatives conduites par les travailleurs sociaux, l'approche individuelle reste dominante et cantonne les démarches collectives à des espaces plus restreints.

Face au foisonnement de termes et de références d'une part et au caractère encore insuffisamment diffusé des démarches collectives, le ministère souhaite en 1987 impulser une nouvelle dynamique afin de valoriser ces modes d'action<sup>29</sup>.

Hasard des calendriers et choc des logiques, le RMI est mis en place en 1988. Basé sur le principe de l'accompagnement individuel de chaque bénéficiaire, il laisse peu de place à l'approche collective. Cette conception de l'action sociale traversera toutes les politiques sociales et les dispositifs qui suivront (logement, endettement, vieillissement, handicap...), réduisant les marges de manœuvre du travail social pour développer des interventions collectives.

Néanmoins, le travail social, et en particulier les services sociaux n'ont jamais totalement abandonné les interventions collectives qui se sont diversifiées et adaptées au contexte ([Fiche 19](#)).

---

<sup>29</sup> Lettre de Mme Létard, ministre des affaires sociales au CSTS, Conseil supérieur du travail social, *Intervention sociale d'intérêt collectif*, Paris, Ministère des affaires sociales et de l'emploi, 1987.

## Travail social de groupe et développement social

**Le travail social de groupe ne peut pas être assimilé aux démarches de développement social car il ne vise pas les mêmes objectifs et ne relève pas des mêmes méthodologies, notamment parce que la question du territoire n'est pas explicite voire non déterminante.** Il est basé sur l'entraide mutuelle et le développement personnel.

Toutefois, il faut souligner que le fait pour une personne de s'insérer et de participer à une dynamique et un travail de groupe a des effets qui ne relèvent pas uniquement du développement personnel : le groupe porte en lui une dimension potentielle émancipatrice. Les membres d'un groupe peuvent donc tout à fait se laisser porter par cet élan et souhaiter se constituer en tant que groupe et agir en son nom. Il y a alors comme une maturation qui s'opère permettant de passer à un autre stade, et cela pourrait en ce cas être un pas vers le développement social s'il y a intention explicite du groupe de travailler au bien commun à partir d'un territoire.

Il est donc possible d'imaginer un continuum des méthodes d'intervention par lequel une action de travail social de groupe peut devenir une action collective ancrée dans le territoire ou une action de travail social communautaire voire de développement social dans une logique d'enchaînement. Il existe des articulations entre les différentes méthodes.

### Repères bibliographiques

- Association Nationale des Travailleurs Sociaux pour le développement du Travail Social avec les Groupes <http://www.antsg.eu/pratiques-de-tsg/>
- De Robertis Ch., Pascal H., (1987), *L'intervention collective en travail social, l'action auprès des groupes*, Paris, Le Centurion.
- De Robertis Ch., Orsini M., Pascal H., Romagnan M., (2014), *L'intervention sociale d'intérêt collectif*, Presses EHESP.
- Massa H., (2001), *Le Travail Social avec des Groupes*, Paris, Dunod.
- Dumas B., Séguier M., (2004), *Construire des actions collectives : développer les solidarités*, Chronique sociale.

# Fiche 16

## Le travail social communautaire

### Définition

Le travail social communautaire est une méthodologie d'intervention qui développe une approche globale et participative centrée sur la résolution des problèmes d'une communauté au sens large. Cette démarche est initiée par des travailleurs sociaux ou des intervenants sociaux et/ou des populations elles-mêmes organisées en association ou en collectif. Il s'agit d'une participation conscientisée et organisée de la communauté pour son propre développement. Ce type d'intervention porte également des objectifs de promotion de la citoyenneté et de la démocratie.

La finalité du travail social communautaire est de permettre le renforcement de la communauté elle-même afin d'accroître son pouvoir pour agir sur les conditions de vie. Le concept de communauté renvoie à un espace intermédiaire entre la société globale, l'individu et les groupes primaires (famille, amis, petits groupes). En « organisation communautaire » (Bourque, Comeau, Lachapelle, 2018), le concept de communauté recouvre généralement trois types de réalité: la communauté géographique, la communauté d'intérêts et la communauté d'identité. L'objectif du travail social communautaire est de permettre de s'appuyer sur les identités collectives afin de ne pas s'enfermer dedans et de créer les conditions d'une passerelle vers l'inclusion.

Le travail social communautaire s'est développé dans le monde anglo-saxon (il fut notamment pratiqué par Barack Obama à Chicago), en Amérique du Sud et dans des pays émergents, mais il est également présent chez beaucoup de nos voisins européens (Angleterre et Allemagne par exemple). Il part du principe que les hommes vivent au sein de diverses « communautés » d'appartenance (famille, quartier, église, associations, collectifs de travail, etc.) et que c'est au sein de ces communautés qu'ils se réalisent en tant qu'individus.

Plus spécifiquement, il cherche à renforcer le « pouvoir d'agir » des groupes défavorisés pour que leurs membres, moins isolés et plus solidaires, puissent accéder plus facilement à l'éducation, au logement, à l'emploi et, plus globalement, à une qualité de vie meilleure pour eux-mêmes et leurs enfants. Il repose sur l'idée que le lien « communautaire », qui peut, bien évidemment, s'exprimer aussi sur le plan ethnique, culturel ou religieux, est, par nature, un lien « fort » qui donne une capacité collective à prendre des initiatives qui seront bénéfiques à tous. Il peut ainsi compléter et renforcer très utilement le travail social individuel et les diverses formes d'interventions sociales collectives.

La définition du travail social communautaire et surtout ses modalités de mise en œuvre sont malgré tout protéiformes en fonction des différents courants de pensée auquel il se réfère.

## Quelques éléments historiques

Le travail social communautaire s'enracine comme toutes les formes de travail collectif dans le courant des settlements et maisons sociales du 19ème siècle et début du 20ème, Mais c'est plutôt dans la deuxième moitié du 20ème siècle et dans les pays anglo-saxons et latino-américains qu'il faut chercher son ancrage et ses références.

Dans les années 1950 de nouvelles méthodes se développent aux Etats unis pour rechercher des solutions face aux nouveaux problèmes sociaux (bouversements industriels et restructurations). Le travail social communautaire est ainsi marqué par trois courants et donc trois approches ([Fiche 11](#)) :

- **une approche consensuelle**, celle de Murray Ross (1955) qui cherche à mobiliser les différents partenaires sur la base de la coopération et d'une recherche d'accords et de consensus entre la population et les pouvoirs publics pour améliorer ensemble les conditions de vie. Cette approche sera reprise en France dans les années 1970 par Marie-Antoinette Rupp<sup>30</sup>.
- **une approche conscientisante**, celle de Paolo Freire (1961) qui vise à un changement de la situation par une meilleure compréhension des enjeux économiques et politiques et par le développement d'une conscience critique libératrice. On peut trouver dans cette approche une dynamique conflictuelle visant l'intégration.
- **une approche conflictuelle**, celle de Saül Alinsky<sup>31</sup> qui consiste à organiser un rapport de force favorable aux personnes par des actions de mobilisation participative et non violente. Il s'agit de développer la conscience et le pouvoir de la population pour s'opposer aux pouvoirs des structures afin que celle-ci participe à son propre changement par l'amélioration de ses conditions de vie. L'action d'Alinsky s'est située majoritairement dans les quartiers pauvres, souvent noirs, dans la lutte pour les droits civiques.

## Le travail social communautaire en France et aujourd'hui

Autant le travail social communautaire s'est développé dans les pays anglo-saxons, autant il est resté assez marginal en France, même si un certain nombre d'acteurs, notamment ceux autour de la prévention spécialisée (Sommaire, 2011 ; rapport SPIC, 2016) se sont appuyés sur les références citées plus haut.

Aussi le mouvement de l'éducation populaire et le secteur de l'animation socio-culturelle ont largement été imprégnés de la dynamique d'émancipation, de conscientisation, d'actions basées sur la mobilisation des habitants et une réflexion critique dont Paolo Freire avait posé les bases.

Le mouvement conduit par Alinsky est arrivé en France par la traduction de son livre « Manuel de l'animateur social » mais l'écho est resté assez limité dans les pratiques, même

---

<sup>30</sup> Marie-Antoinette RUPP, *Le travail social communautaire*, 1972

<sup>31</sup> Saül Alinsky, *Le manuel de l'animateur social*

si le travail social communautaire a été enseigné dans les écoles dès les années 1970, et l'est encore aujourd'hui dans quelques écoles.

Le travail social communautaire a eu un écho limité pour différentes raisons. Sans être exhaustif, on peut en citer quelques-unes :

- Une organisation politico-administrative peu propice à ce type d'intervention: les travailleurs sociaux exercent majoritairement au sein des institutions publiques ou semi-publiques, les interventions collectives qu'ils conduisent avec la population s'appuient sur des logiques consensuelles, voire conscientisantes, mais plus rarement conflictuelles.
- Le terme communautaire suscite en France une certaine forme de méfiance. Le terme est souvent associé à celui de communautarisme, synonyme de repli sur soi, de revendications identitaires, voire de refus des lois de la République. La communauté n'est pas perçue spontanément comme le lieu où l'on vit comme par exemple la communauté villageoise. Elle est plutôt associée à une identité ethnique ou religieuse.
- Le secteur de l'animation socio-culturelle qui a été celui qui s'est le plus appuyé sur les principes et les valeurs de l'éducation populaire proche de Paolo Freire, sans abandonner cette filiation, s'est progressivement institutionnalisé, contraint par le fonctionnement des appels à projets.

Aujourd'hui en France dans sa version conflictuelle, l'approche communautaire existe, mais la plupart du temps en dehors du travail social, elle est plutôt le fait d'initiatives citoyennes, de collectifs ou d'associations de lutte pour des droits (« Alliance citoyenne » à Grenoble et Aubervilliers par exemple).

Les autres formes de travail communautaire basées sur la conscientisation, l'éducation, voire le consensus, que l'on peut trouver dans l'action sociale traditionnelle, dans les centres sociaux, dans la prévention spécialisée, dans la politique de la ville, s'inscrivent et s'interpénètrent dans les méthodes d'intervention collective au sens large (pédagogie sociale, développement du pouvoir d'agir...).

Aujourd'hui, notamment dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, la difficulté est de s'adapter aux évolutions du lien social et à la nouvelle situation. Au cours des années 1970 et 1980, la vie sociale dans ces quartiers est essentiellement décrite par les sociologues sur le mode du délitement du monde populaire. Dans ce cadre, les observateurs ont souligné les effets de la désorganisation sociale pour expliquer la fragilité de l'action collective et la dégradation des formes classiques de solidarité.

Or, actuellement, les enquêtes de terrain soulignent à l'inverse l'existence d'un vif sentiment d'attachement au quartier et la densité des liens de sociabilité. Avec le temps se sont ainsi installées des stratégies d'adaptation et des identités spécifiques. Si les habitants de ces quartiers souffrent de bien des manques, ils ne manquent pas de liens entre eux<sup>32</sup>. Les études qualitatives récentes révèlent le développement des liens d'échanges et de solidarité, mais aussi des divisions et des conflits, témoignant, en définitive, d'une forte sociabilité. Sont désormais interrogés les identités collectives et culturelles inscrites dans les comportements, des modalités variées d'attachement et de mobilisation en faveur du quartier, mais aussi des

---

<sup>32</sup> C. Avenel, *Sociologie des « quartiers sensibles »*, Paris, Armand Colin, 2010.

formes d'organisation d'une vie communautaire, leur caractère démonstratif parfois, comme compensation symbolique et identitaire, face aux difficultés d'intégration subies.

La prise en compte aujourd'hui de ces formes de sociabilité est un enjeu pour une approche de travail social collectif positionné dans une optique d'animation territoriale et de développement communautaire, d'émancipation et d'insertion.

### Repères bibliographiques

- Rapport du SPISC, (2016), *Du pas de côté à l'engagement dans le développement communautaire*, Rapport final, Séminaire pour la promotion de l'intervention sociale communautaire.
- Rupp M.A., (1972), *Le travail social communautaire*, Paris, Privat.
- Sommaire J.C., (2011) « Peut-il exister un travail social communautaire en France ? », *Revue Territoires*, février 2011.
- Unadel, (2019) « *Relancer le développement social : un défi partagé entre acteurs de l'intervention sociale et du développement territorial* », audition pour le Haut conseil du Travail social, 22 février.
- Unaforis, (2017) « *Intervention sociale collective et communautaire*, Rapport du groupe de travail Unaforis, juin.

# Fiche 17

## Le mouvement de l'éducation populaire et l'animation socio-culturelle

### ***L'EDUCATION POPULAIRE : UNE DEMARCHE EMANCIPATRICE<sup>33</sup>***

#### **Ses origines**

L'éducation populaire est une démarche éducative et une approche visant à maintenir vivantes et réelles les démocraties, qu'il s'agisse d'affermir la République naissante française ou de la protéger lorsqu'elle est menacée (affaire Dreyfus, 2<sup>nde</sup> guerre mondiale...), voire d'éviter aujourd'hui la passivité et les aspects trop formels qui souvent accompagnent les démocraties.

Si l'éducation populaire s'affirme à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, ses origines remontent aux siècles des Lumières et notamment à Condorcet qui, en pionnier, évoque dans un rapport de 1792 une instruction pour l'ensemble du peuple, y compris les adultes, dans une visée qu'on nommerait aujourd'hui "éducation tout au long de la vie". Avec la révolution de 1789, il faut en effet faire advenir un être humain qui n'est plus dépendant de ses croyances mais qui pense par lui-même. Pour cela, il doit apprendre et accéder à la culture. Ultérieurement, au moment de la seconde guerre mondiale, la finalité de l'éducation s'oriente vers la constitution d'un être humain libre et capable de refuser les régimes autoritaires (Maëla Paul).

Geneviève Poujol précise que différents courants, catholiques, protestants, républicains et ouvriers vont historiquement se disputer la clientèle de l'éducation populaire. Ainsi, de 1875 à 1900, les laïcs veulent instruire le peuple en vue d'une citoyenneté républicaine, et les catholiques font de même pour restaurer ou instaurer un nouvel ordre chrétien.

#### **De multiples définitions**

L'éducation populaire est un courant d'idées et de pratiques ayant pour objectif une diffusion de la connaissance au plus grand nombre pour permettre à chacun de s'épanouir et de trouver sa place de citoyen. Elle recherche le développement des capacités à vivre en société (CSTS, 2010).

Deux conceptions prévaudraient à l'émergence de l'éducation populaire : pour certains auteurs, il s'agit de dispenser l'instruction et la formation nécessaires pour devenir un acteur capable de participer à la vie du pays, pour d'autres, il s'agit d'éduquer les milieux populaires en vue d'amender le système social, voire d'une auto-éducation du peuple par le peuple.

---

<sup>33</sup> Fiche réalisée avec la contribution de Francis Lebon.

Les différents courants de l'éducation populaire suscitent la création de mouvements, institutions et associations nombreuses qui pour beaucoup vont s'institutionnaliser : compagnonnage, mutuelles, coopératives, universités populaires, Ligue de l'enseignement, Le Sillon, Jeunesse ouvrière, agricole ou étudiante chrétienne (JOC, JAC, JEC), les Francas, Peuple et culture, Centres sociaux, Maisons des jeunes et de la culture (MJC), Travail et culture, CEMEA, UFCV, scoutisme, Auberges de jeunesse, Léo Lagrange, Foyers ruraux, Foyers de jeunes travailleurs (FJT)...

Peu à peu, la modernisation de l'intervention technicise une partie de l'initiative à l'origine militante et l'éducation populaire se convertit, pour partie, peu à peu en animation socioculturelle. Le métier d'animateur apparaît avec la professionnalisation des interventions.

## Animation et éducation populaire

L'animation, qui émerge dans les années 1960, est souvent considérée comme un prolongement professionnel de l'éducation populaire. Elle se développe depuis les années 1970 dans un contexte d'expansion des métiers socioéducatifs et de reconfigurations du monde enseignant. L'animation et l'éducation populaire désignent à présent un domaine d'activités et un ensemble de métiers relationnels, éducatifs et sociaux qui agissent, généralement hors l'école, avec comme préoccupations l'accès aux savoirs et l'exercice de la citoyenneté.

L'animation et l'éducation populaire sont deux espaces qui se recoupent et entremêlent des questions sociales et éducatives situées entre travail et engagement, que ce soit dans le monde associatif ou dans le secteur public des collectivités locales. L'animation s'adresse plutôt à un public de jeunes et d'enfants, dans le cadre (souvent municipal) de loisirs, tandis que l'éducation populaire, ou plutôt un certain renouveau de l'éducation populaire, se préoccupe de l'éducation politique et civique des adultes à partir d'un ancrage dans le monde associatif.

Concrètement, les métiers s'exercent dans les services enfance-jeunesse ou éducation des mairies, dans les centres sociaux, les centres d'animation, les MJC, etc., qui peuvent être de statut associatif ou municipal. Mais il y a aussi de l'animation, et donc des animateurs, dans le secteur social et médico-social, comme les foyers de l'enfance, les maisons de retraite, etc., et même dans les villages vacances. Souvent, les animateurs gèrent de petits groupes dans le cadre d'activités collectives inscrites dans un dessein plus vaste : citoyenneté, socialisation, etc. Ils participent ainsi au développement social des territoires, en relation notamment avec les différents acteurs de l'école (Lebon, Lescure, 2016).

## Le lien de l'éducation populaire avec le développement social : les défis actuels entre liberté associative, innovation sociale et évaluation des moyens et des résultats.

Développement social et éducation populaire ont en commun des valeurs, une partie de leur histoire (émancipation des personnes, citoyenneté, solidarité), mais aussi des méthodes (théâtre, vidéo, danse, photo, graphisme, écriture, numérique...) afin que les individus et les

groupes trouvent les modes d'expression correspondant à leur vécu pour imaginer un autre avenir. Il s'agit de faciliter l'expression personnelle et la rencontre entre les citoyens pour favoriser le changement.

Depuis de nombreuses années, les associations d'éducation populaire cherchent à mettre en œuvre des processus qualifiés par Paolo Freire de « conscientisation ». A travers les actions qu'elles conduisent, ces associations permettent aux personnes de développer leurs capacités de compréhension du fonctionnement des systèmes qui organisent notre société, et d'enclencher des modes d'organisation adaptés pour agir collectivement.

Ces associations locales, implantées dans la proximité, jouent un rôle essentiel dans les démarches de développement social mises en œuvre sur un territoire. Dans ces associations, les professionnels sont des « animateurs » qui développent les méthodes de l'intervention collective.

Dans sa démarche, le développement social mobilise par ailleurs les politiques publiques et les élus qui les représentent. C'est en ce sens que des institutions publiques soutiennent l'initiative associative locale se préoccupant de l'animation de la vie sociale. Par exemple, la CAF encourage et soutient financièrement les Centres sociaux et les espaces de vie sociale avec sa politique d'animation de la vie sociale (fiche illustrative ci-dessous).

Ces dernières années, les associations d'éducation populaire doivent toutefois faire face au risque d'un positionnement resserré dans une fonction d'opérateur des politiques publiques, ayant une délégation de service et de prestation, au détriment de leur rôle actif de creuset de l'action collective et de la participation citoyenne. En effet, la fonction historique de médiation des associations, entre les besoins sociaux et les institutions publiques, et leur contribution à la démocratie locale, ne doivent pas être supplantées par ce rôle d'opérateur, favorisé par la diffusion d'un nouveau mode de management public centré sur la démarche objectifs/résultats des activités engagées et un mode de financement basé sur l'appel à projet.

Or, ce déploiement d'une gouvernance par « appel à projet » implique une logique de « réponse » à des commandes des institutions publiques au détriment du rôle d'acteur et d'innovation sociale revendiquée par les associations. Finalement, on observe une évolution progressive du modèle classique du financement au modèle de la subvention. Cette évolution structure un nouvel enjeu pour les associations et l'éducation populaire : comment parvenir à articuler valorisation des initiatives du terrain et autonomie d'un côté, et contrôle des moyens d'un autre côté dans une logique d'optimisation et de performance des actions, dans la mesure où le contexte budgétaire implique une évaluation de la redevabilité de l'argent public ?

Mais la « crise » de l'éducation populaire ne résulte pas seulement des modalités de subvention et des types de partenariat avec les collectivités locales. Ce qui est en question, c'est aussi la posture vis-à-vis de la population. Car la réactivation des formes de l'engagement citoyen et de la mobilisation habitante doit tenir compte des transformations profondes des modes d'engagement des individus dans la sphère publique, en particulier parmi les nouvelles générations. En effet, pour ces dernières, la mobilisation exprime aujourd'hui une nouvelle forme de militantisme s'inscrivant moins dans des actions de long

terme et des luttes globales, que dans le cadre de projets de plus court terme en marge des formes du militantisme traditionnel<sup>34</sup>.

Trois défis au moins donc : l'autonomisation de la vie associative et de l'éducation populaire, la nécessité pour elle d'intégrer la diversité de la population et la redéfinition des relations avec le politique et les institutions locales.

### Repères bibliographiques

- POUJOL G., (1981), *L'éducation populaire : histoire et pouvoirs*, Paris, les éditions ouvrières.
- POUJOL G., (2005), *Education populaire, une histoire française*, Revue Hermès, n°42.
- LEBON F., de LESCURE E., (2016), *L'éducation populaire au tournant du 21<sup>e</sup> siècle*, Éditions du Croquant.
- SEGRESTAN Ph., GOUJU J-L., (2013), *Panorama des situations professionnelles du champ de l'animation*, rapport CAFEMAS, février.

---

<sup>34</sup> J. Ion, *S'engager dans une société d'individus*, Paris, Armand Colin, coll. « Individu et société », 2012.

## De l'éducation populaire à l'animation sociale, l'exemple des Caisses d'allocations familiales

*L'animation de la vie sociale, comme élément fort de contribution au développement social*

### → Quelques points d'histoire et de contexte

*L'animation de la vie sociale est un secteur d'intervention sociale enraciné dans des initiatives privées de la fin du XIX siècle ; il s'est développé à partir des politiques de reconstruction de l'après-guerre 39-45, en s'appuyant principalement sur les centres sociaux et sur le travail social collectif. Aujourd'hui, ce sont près de 3 000 structures de proximité, centres sociaux et structures d'animation locale qui s'inscrivent dans la politique d'animation de la vie sociale de la branche Famille de la Sécurité sociale.*

*Depuis le début des années 1970, par délégation de l'État, la CNAF et les CAF ont été positionnées comme un acteur central en raison de leur responsabilité en matière d'agrément, agrément qui, ipso facto, engage des financements institutionnels et entraîne le soutien des partenaires.*

*L'animation de la vie sociale, axe constant de la politique des caisses d'Allocations familiales, s'appuie sur des équipements de proximité, centres sociaux et espaces de vie sociale. Leur action se fonde sur une démarche globale et sur une dynamique de mobilisation des habitants pour apporter des solutions aux besoins des familles et à leurs difficultés de vie quotidienne, mais aussi pour répondre aux problématiques sociales collectives d'un territoire.*

*Lieux-ressources qui proposent des services et activités à finalités sociales et éducatives, ils soutiennent le développement de la participation des usagers-habitants afin de leur permettre de contribuer eux-mêmes à l'amélioration de leurs conditions de vie, au développement de l'éducation et de l'expression culturelle, au renforcement des solidarités et des relations de voisinage, à la prévention et la réduction des exclusions. Ils poursuivent trois finalités de façon concomitante :*

- *l'inclusion sociale et la sociabilisation des personnes,*
- *le développement des liens sociaux et la cohésion sociale sur le territoire,*
- *la prise de responsabilité des usagers et le développement de la citoyenneté de proximité.*

### → La démarche participative : élément fondamental de l'existence des centres sociaux et espaces de vie sociale

*La démarche participative des usagers/habitants est l'élément fondamental de l'agrément des centres sociaux et des espaces de vie sociale, elle est appréciée par les Caf indépendamment du statut et du mode de gestion des structures d'animation de la vie sociale.*

*Dès 1952, la notion de participation des usagers s'est imposée dans le champ de l'animation de la vie sociale. La circulaire ministérielle du 3 août 1970 et l'ensemble des textes de référence suivants ont confirmé la nécessité de promouvoir la participation effective des usagers à la gestion, aux activités et à l'animation des structures d'animation de vie sociale.*

*Sur le plan de la conduite de l'action publique, la dynamique participative permet la prise en compte des besoins prioritaires exprimés par les habitants et une adaptation des orientations politiques des financeurs. Cette démarche, qui reconnaît l'expertise d'usage de la population, contribue à une meilleure adéquation et efficacité, voire efficience, de l'action publique.*

*La participation des usagers à la définition du projet social et à la mise en œuvre de celui-ci fonde la plus-value et la spécificité des structures d'animation de la vie sociale. La participation vise à la fois les usagers à titre individuel, les habitants du territoire, les familles, y compris les enfants et les jeunes, ainsi que les bénévoles impliqués dans la vie de la structure.*

*Dans cette optique, fondés sur les valeurs du respect de la dignité humaine, de la laïcité, de la neutralité, de la mixité et de la solidarité, les projets des Centres Sociaux et des Espaces de Vie Sociale prennent appui, sur deux grands principes que sont la participation des habitants et le partenariat.*

*Vecteurs d'initiatives locales, ces projets sont élaborés et réalisés grâce au concours de multitude d'acteurs: habitants, bénévoles, salariés, associations et institutions. Ensemble, tous cherchent à construire des réponses concrètes aux questions majeures de la société : la jeunesse, l'éducation, la parentalité, le logement, le cadre de vie, l'insertion sociale et l'emploi, l'accès aux droits, à la santé et à la culture ainsi qu'au vieillissement.*

# Fiche 18

## Le travail social en réseau

### Définition

La notion de réseau s'est aujourd'hui banalisée dans le langage usuel, en lien avec l'émergence des réseaux sociaux et internet. Pour autant, le travail social en réseau renvoie à une réalité différente qui ne mobilise pas forcément des applications informatiques.

Un réseau est un ensemble de relations sociales à l'intérieur d'une communauté, un ensemble de liens et de communications qui se construit entre des personnes.

Travailler en réseau ne se limite pas à savoir utiliser efficacement les technologies de l'information et de la communication : celles-ci créent un contexte favorable, mais n'engendrent pas automatiquement un travail efficace en réseau. Travailler en réseau suppose de travailler en coopération afin de construire ensemble une nouvelle réponse.

Se mettre en réseau, c'est donc prendre des initiatives afin de « tricoter » un tissu relationnel qui permet de combiner des ressources diversifiées, de capter et mettre en synergie de multiples informations, de développer de nouvelles alliances, de soutenir le partage de pratiques innovantes et en assurer la diffusion. Le réseau est constitué par un regroupement de personnes physiques situées « à distance » (géographique ou institutionnelle), ce qui fait la différence avec le travail en équipe.

C'est pourquoi il est aussi important de différencier le travail en réseau et le travail partenarial. Le partenariat est une « méthode d'action coopérative fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux, qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités de l'action [...] et élaborent à cette fin un cadre d'action adapté au projet qui les rassemble, pour agir ensemble à partir de ce cadre » (Dhume, 2001).

Le travail en réseau est souvent moins formalisé que le partenariat : «Le réseau constitue, à un moment donné, sur un territoire donné, la réponse organisée d'un ensemble de professionnels et/ou de structures, à un ou des problèmes précis, prenant en compte les besoins des individus et les possibilités de la communauté». «Contrairement aux organisations de type classique, qui sont normalisées, le réseau est une structure complexe dont les limites ne sont pas définitivement tracées, dont les règles de fonctionnement ne sont pas codifiées et dont les ramifications sont hétérogènes » (Vidal-Naquet, 1998).

Le travail en réseau se situe entre la demande sociale née des attentes et besoins de la population et les réponses existantes. Il prend tout son sens face à des problématiques émergentes qui ne sont pas encore structurées ou qui n'ont pas encore de réponses institutionnelles et qui doit donc être tourné vers l'action innovante (des exemples : les réseaux qui se sont constitués autour du SIDA, des violences faites aux femmes, des besoins

de santé et la désertification médicale, de l'autisme, du handicap, de la prévention du suicide).

Le travail en réseau s'appuie ainsi sur des professionnels et des bénévoles motivés qui reconnaissent la nécessité de travailler ensemble autour d'une problématique commune. Ce sont des praticiens qui portent en quelque sorte le réseau et le font vivre. Les institutions peuvent s'engager mais ne peuvent à elles seules porter cette dynamique.

Un partenariat se définit par les acteurs et sa formalisation. Un réseau se définit par les liens qui sont tissés et ses objectifs. Le réseau est mouvant, il se développe, il s'éteint. Il peut être activé à un moment et ne pas l'être à d'autres alors que le partenariat a vocation à ne pas être mis entre parenthèse. Les réseaux sont de nature polymorphe, un gage de leur qualité étant leur adéquation aux réalités mouvantes du terrain.

### **Emergence des réseaux dans le travail social**

Depuis la Seconde Guerre mondiale et, plus particulièrement depuis la crise économique des années soixante-dix, le concept de réseau s'est peu à peu implanté dans les entreprises, en faisant apparaître des organisations où les frontières internes et externes s'estompent au profit d'un réseau de co-conception, de co-traitance, de co-production, d'alliances et de partenariats divers. Dans la sphère du travail social, le développement du concept de réseau apparaît corrélé à la mise en place des modes de pensée et d'organisation intégrant les notions de décentralisation et de territoire (années 1980-1990).

L'application du concept de réseau s'est progressivement imposée dans les organisations en cherchant à transformer l'organisation classique, pyramidale et hiérarchique et en considérant que l'acteur de tout système n'est pas un élément isolé mais le fruit d'un environnement dans lequel il reçoit des informations qui le font réagir et rétroagir.

L'observation des réseaux en travail social a pu montrer qu'après une période de lancement souvent enthousiaste, nombre de réseaux résistent mal à l'épreuve du temps, évoluant vers une appropriation institutionnelle au service d'une organisation et non plus d'un corpus collectif partagé. Parfois victimes d'un entre-soi de quelques fidèles, ces réseaux éclatent souvent à l'épreuve de conflits internes, peinent à continuer à produire et à innover. Le fonctionnement en réseau est une démarche riche mais fragile et vulnérable.

### **Pourquoi travailler en réseau ?**

*Pour être en capacité d'appréhender des problématiques complexes*

Dans le champ du travail social, le développement de compétences collectives est une nécessité face à la multiplicité et la complexité des situations des personnes accompagnées. Les travailleurs sociaux interviennent dans des espaces où inter-agissent :

- une diversité d'acteurs (médecins, juristes, banquiers, élus, bailleurs sociaux, employeurs...)
- une variété d'organisations en interaction (locales, départementales, régionales, nationales, publiques, associatives, privées lucratives ou non...)
- une pluralité d'enjeux (économiques, sociaux, culturels...)

Le travail en réseau peut donc recouvrir plusieurs formes en fonction des enjeux et des finalités. Didier Dubasque (2016) a pu distinguer quatre types de réseau en travail social :

- Les réseaux d'entraide entre professionnels (informels)
- Les réseaux professionnels structurés et centrés sur un objectif (formels)
- Les réseaux à l'initiative d'une ou plusieurs institutions (formels) (par exemple les réseaux de soins)
- Les autres réseaux centrés sur un objectif commun qui allient engagement personnel et institutionnel.

La constitution d'un réseau demande du temps et nécessite d'identifier les attentes et les besoins de chacun pour constituer une culture commune : à quel type de problème je suis confronté dans ma pratique professionnelle qui nécessiterait de constituer un réseau ? Quels partenaires faut-il aller mobiliser pour faire réseau, y compris en dehors des partenariats habituels dans le domaine de l'action sociale ?

Le travail en réseau constitue une opportunité de sortir de sa zone habituelle de travail et d'acquérir de nouvelles connaissances et inventer d'autres réponses : notamment sortir de politiques sectorielles juxtaposées pour construire une culture transversale et des solutions durables.

### **Les conditions favorables de construction d'un réseau**

Pour qu'un réseau acquiert une certaine pérennité et soit susceptible de produire des réponses aux problématiques émergentes, il doit avoir un objet clairement défini et suppose une certaine recomposition des rôles des professionnels impliqués.

L'implication des travailleurs sociaux dans un réseau ne pourra se réaliser que dans un environnement managérial et institutionnel soutenant :

- la construction des représentations partagées, l'établissement de relation d'intercompréhension et de partage collectif ;
- la coopération entre acteurs, l'identification du pilote, l'établissement des règles de fonctionnement ;
- la clarification des enjeux et la valeur ajoutée attendue , la valorisation des contributions individuelles et capitalisation des avancées collectives.

### **Repères bibliographiques**

- Le Boterf G., (2004), *Travailler en réseau*, Editions d'Organisation, Paris,158 p.
- Demoulin Ph. et al (sous la dir.de), (2015), *Travailler en réseau, méthode et pratiques en intervention sociale*, Paris, Dunod, 2015
- Dhume F.,(2001), « *Du travail social au travail ensemble* », Editions ASH.
- Dubasque D., « [Quel intérêt de travailler en réseau quand on est travailleur social ? avantages et inconvénients](https://dubasque.org/2016/06/02/quel-interet-de-travailler-en-reseau-quand-on-est-travailleur-social-avantages-et-inconvenients/) », juin 2016, (<https://dubasque.org/2016/06/02/quel-interet-de-travailler-en-reseau-quand-on-est-travailleur-social-avantages-et-inconvenients/>).
- Vidal-Naquet P., (1998), « Le réseau médico-social de Béziers », Centre d'étude et de recherche sur les pratiques de l'espace, Lyon, 1998. Interview dans *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n° 2072, 22 mai, p. 23.

# Fiche 19

## Les "actions collectives" ancrées dans les territoires

Le terme « actions collectives » s'est imposé progressivement dans le secteur du travail social, en venant désigner un ensemble parfois hétérogène de pratiques professionnelles collectives. Ce terme couramment utilisé aujourd'hui par les professionnels du travail social est apparu vers la fin des années 1980, en même temps que le terme interventions collectives ; ces deux termes sont venus supplanter la terminologie antérieure de « travail social de groupe » et de « travail social de communauté ».

**L'objet de cette fiche est de clarifier la notion « d'actions collectives » afin de sortir de la confusion qui consiste à mettre sous un seul vocable un ensemble de pratiques disparates et qui en fait ne se réfèrent pas aux mêmes objectifs, ni donc aux mêmes méthodologies.**

Ce guide étant centré sur la contribution du travail social collectif au développement social, notre propos portera donc exclusivement sur les « actions collectives ancrées dans les territoires », actions conduites par des travailleurs sociaux en partenariat avec d'autres acteurs, associant les habitants ou personnes concernées, et orientées vers une dynamique de développement social.

### **Sortir de la confusion pour donner un cadre de référence**

Le travail social est composé d'un ensemble de pratiques professionnelles, individuelles et/ou collectives; qui présentent des caractéristiques différentes en lien avec l'objectif, le cadre et le contenu de l'action conduite.

Certaines actions sont conduites collectivement sans pour autant relever des démarches de développement social. Ainsi nous pouvons distinguer :

- Le **travail social de groupe** qui vise le développement personnel des membres du groupe et s'appuie sur la dynamique interne du groupe (**Fiche 15**).
- Les **informations collectives** qui concernent des groupes ponctuels liés à un dispositif (RSA, logement, budget etc....). Elles ont une visée opérationnelle de diffusion d'un certain nombre d'informations afin de faciliter leur compréhension et appropriation par les personnes concernées, mais n'ont pas d'ancrage sur un territoire, et n'ont pas de visée de développement de celui-ci.
- Les **comités « d'usagers »** d'un service ou de « bénéficiaires » d'une prestation sont des groupes de personnes associées au fonctionnement d'une structure ou à des missions (représentants de personnes accompagnées/ personnes concernées, conseil de la vie sociale, etc). Il s'agit ici plutôt d'instances de représentation prévues par la loi ou à l'initiative de la structure.

- Les **ateliers collectifs** qui sont généralement centrés sur une problématique ou une thématique définie. Ils concernent la vie quotidienne. Ils ne reposent pas nécessairement sur la constitution d'un groupe fixe, ils peuvent être ouverts, avec des participations fluctuantes, ou des entrées et sorties permanentes. Le public y participe sur la base du volontariat. Le contenu de ces réunions peut être très varié. Ainsi dans cette catégorie d'action, on trouvera des ateliers informatiques, des ateliers du numérique, des ateliers à activités éducatives, des espaces d'accueil comme par exemple les accueils parents enfants, les groupes allaitement, des ateliers de recherche de logement...
- « **L'action collective** » quant à elle vise la prise en compte collective des inégalités, des phénomènes d'exclusion, de marginalisation, voire de relégation. Elle propose d'aborder collectivement les problématiques sociales et d'y apporter des solutions collectives. Elle permet de mettre en évidence des situations qui prises individuellement ne pourraient pas être appréhendées ni rendues visibles. L'action collective favorise l'expression des potentialités des populations auxquelles elle s'adresse et leur permet d'agir sur leur environnement. L'action collective s'inscrit dans un territoire, un bassin de vie, un lieu qui fait sens pour ceux qui y habitent.

### Quelques repères

Les actions collectives ont été analysées dans différents ouvrages et articles relatifs au travail social avec les groupes, ou travail social collectif<sup>35</sup> ou plus largement aux dynamiques collectives.

Gisella Konopka définissait en 1969 trois niveaux d'intervention : l'individu, le collectif et la communauté. Elle donnait la définition suivante : « *Le travail social en groupe est une méthode de travail social qui aide les individus à travers des expériences de groupe significatives à améliorer leur fonctionnement social et à faire face à leurs problèmes personnels, à leurs problèmes de groupe ou aux problèmes de la vie publique* »<sup>36</sup>

Bernard Dumas et Michel Séguier proposent en 2004 un « essai de théorisation de la pratique » et souhaitent « montrer que l'action collective des groupes sociaux marginalisés est possible ». Dans cet ouvrage, ils distinguent trois formes de groupe :

- Le *groupe de socialisation* qui vise avant tout une logique de dynamisation personnelle, au sens thérapeutique du terme, à travers la situation du collectif (soutien moral et psychologique).
- Le *groupe d'intérêt* qui concerne la réalisation de buts communs et vise l'ensemble des membres collectivement et secondairement chacun d'entre eux.
- Le *groupe de solidarité* qui favorise la promotion collective des individus et consiste à développer des actions solidaires élargies, voire de mobilisation sociale, au-delà du seul groupe porteur d'un projet<sup>37</sup>.

<sup>35</sup> On peut citer Christina De Robertis, Hélène Massa, Konopka.

<sup>36</sup> Gisela Konopka: *Le travail social en groupe : un processus d'aide*. Weinheim 1969

<sup>37</sup> Dumas B., Séguier M., *Construire des actions collectives : développer les solidarités*, Chronique sociale, 2004.

Plus récemment en 2014, Christina de Robertis<sup>38</sup> analyse les différentes actions collectives au filtre de la dynamique engagée :

- La dynamique interne pour les groupes centrés sur le développement personnel;
- La dynamique interne et externe pour les groupes centrés sur le développement personnel et social;
- La dynamique territoriale pour les interventions visant l'amélioration du cadre de vie.

Outre le fait que chacune de ces dynamiques est présentée en détail et illustrée par des exemples, les auteurs proposent une approche visant à considérer que chaque situation, chaque groupe peut passer d'une dynamique à l'autre, chaque dynamique constituant un pallier dans la construction du collectif.

## Les actions collectives ancrées dans le territoire

Les actions collectives visent le développement du lien social et la réduction des inégalités, par la prise en compte des populations exclues, vulnérables ou stigmatisées, l'insertion, le développement de solidarités.

L'ancrage dans un territoire identifié est l'un des éléments fondamentaux : les actions collectives sont par principe menées avec d'autres partenaires sur un territoire en direction de publics en difficultés de ce territoire. Ces actions s'appuient sur plusieurs leviers :

- **L'accompagnement collectif** des personnes concernées, ce qui n'exclut pas que certaines de ces personnes peuvent également être accompagnées de manière plus individuelle.
- Un **projet porté collectivement** : une action collective ne se conduit pas seul, le projet doit être partagé avec les autres membres de l'équipe des travailleurs sociaux et intervenants sociaux, mais aussi et surtout appuyé par l'encadrement intermédiaire et supérieur.
- **Le partenariat** : le projet est nécessairement porté avec des partenaires du territoire. La dimension partenariale est indispensable pour pouvoir agir sur l'environnement. Le cercle des partenaires peut être de dimension variable et se construit souvent à partir de la première problématique à l'origine de l'action collective.

Par exemple, une action en direction de jeunes adultes en difficulté peut conduire à un projet élaboré avec eux, et qui associera deux partenaires, par exemple un centre social et un club de prévention.

Ou encore une équipe d'assistantes sociales peut se rapprocher des structures de loisirs existantes sur le territoire, club sportif de la commune, services loisirs de la ville etc. pour construire des actions en direction de parents dont les enfants se trouvent exclus de ces activités.

---

<sup>38</sup> Christina de Robertis, Marcelle Orsini, Henri Pascal, Micheline Romagnan, *L'intervention sociale d'intérêt collectif*, Presses de l'EHESP, 2014.

C'est grâce à cette dynamique partenariale, que des projets peuvent voir le jour sur les territoires et contribuer à développer des activités ou des services adaptés à des collectifs de personnes mobilisées. De nombreux travailleurs sociaux en association avec des partenaires ont pu ainsi contribuer ou être à l'initiative de café parents, épiceries solidaires, jardins collectifs, pass culture, association d'insertion...

Ces actions peuvent viser le développement de la vie sociale sur un territoire et être le fruit de projets construits de manière inter-partenariale avec des opérateurs culturels, avec des acteurs associatifs, mais aussi avec des acteurs du secteur économique.

- Une démarche de **co-construction des actions à conduire avec les personnes concernées**. L'association des personnes concernées et habitants, dès la conception du projet est un levier fort pour s'appuyer sur les potentialités des personnes et faire émerger des solutions collectives.
- Un **appui méthodologique** qui peut prendre plusieurs formes : la formation continue, l'appui technique interne assuré par l'encadrement, le recours à des agents identifiés sur le territoire pour porter des questions de développement (agent de développement social, agenda 21...), des ateliers ad'hoc d'analyse des pratiques collectives.

### **Actions collectives ancrées dans le territoire et développement social**

Le développement social ne se réduit pas aux actions collectives, il est le résultat d'un projet porté politiquement et institutionnellement qui s'appuie notamment sur la transversalité et le décloisonnement des politiques publiques et il vise une transformation du contexte au profit de tous les habitants.

Mais le travail social et les actions collectives qu'ils conduisent constituent un maillon essentiel de cette démarche par la dynamique qu'elles impulsent au travers des réalisations concrètes qui peuvent progressivement faire bouger le territoire. Elles font la démonstration qu'il est possible de construire avec les habitants et les personnes concernées des solutions qui bénéficient à tous, dès lors qu'on opte pour la valorisation des potentialités et une conception participative de l'action publique.

La notion de travail social collectif peut dès lors incarner l'appellation générique regroupant la diversité des méthodes et des pratiques collectives du travail social.

Cette diversité nécessaire et adaptée aux problématiques et contextes locaux n'empêche pas l'existence d'un socle commun.

Enfin, il est important de souligner les articulations qui existent entre travail social de groupe, travail social communautaire, travail social de réseau et actions collectives ancrées dans les territoires dès lors qu'elles sont orientées vers une perspective de développement social. Ces actions peuvent évoluer au fil du processus de conscientisation des personnes et certaines actions de groupe peuvent évoluer en amplifiant leur dynamique vers du développement territorial.

# Fiche 20

## Le rôle de la médiation sociale dans le développement social<sup>39</sup>

### Ses origines et son évolution

La médiation sociale est apparue à la fin des années 1980 pour répondre à des demandes sociales nouvelles dans les quartiers populaires afin de faciliter les relations entre les habitants et les administrations, et prévenir des situations potentiellement conflictuelles pour lesquelles les modes traditionnels de régulation n'apportaient pas de réponse adaptée.

C'est ainsi qu'ont émergé dans certains quartiers d'Amiens, Grenoble, Montfermeil ou Marseille, des actions de médiation interculturelle, portées par des femmes, souvent issues de l'immigration, qui voulaient rapprocher les familles étrangères ou immigrées des services sociaux, de santé ou de justice et les aider dans la compréhension des démarches à effectuer et dans l'accès à leurs droits. Ces actions, à l'origine bénévoles, qui s'appuyaient sur une connaissance personnelle des modes de vie des publics, se sont développées sous le vocable des « femmes-relais ».

De même, sont apparues à la fin des années 1990 des actions visant à prévenir les incivilités et les conflits dans les espaces publics et ouverts au public en vue d'améliorer la tranquillité des habitants. La loi du 16 octobre 1997 qui crée les « emplois jeunes » va aider au développement de ces actions avec la mise en place des agents locaux de médiation sociale (ALMS) puis des « correspondants de nuit » qui naissent à Rennes en 1999 avec l'association Optima, à Rouen sous l'égide d'une régie de quartier, à Orléans et La Rochelle. Parmi les autres expériences pionnières, on peut citer aussi la médiation dans les transports en commun à Lille en 1998 avec CITEO et à Angoulême avec OMEGA, ainsi que la création des PIMMS (Points d'Information Multi Services) à l'initiative de la Poste, d'EDF-GDF et d'autres partenaires entre 1995 et 2000.

Par-delà la diversité des appellations d'origine, des domaines d'activité et des employeurs (collectivités locales, associations, bailleurs sociaux, transporteurs, services de santé...), ces nouvelles fonctions se sont progressivement structurées et professionnalisées à la faveur de leur reconnaissance progressive par les pouvoirs publics dans les années 2000, via notamment le financement par le Ministère de la Ville de postes d'« adultes-relais » (circulaire en date du 26 avril 2000) et les décisions des Comités Interministériels des Villes de 2006 et 2011.

---

<sup>39</sup> Fiche réalisée avec le concours de Michel Didier, conseiller auprès du commissaire général délégué, directeur de la ville et de la cohésion urbaine, pour la stratégie et le développement de la politique de la ville, Commissariat général à l'Égalité des Territoires.

Pour autant, la reconnaissance de la médiation sociale a pris du temps, comme c'est souvent le cas pour des métiers en émergence. Car si personne ne contestait le bien-fondé de l'action des médiateurs, elle restait en butte aux interrogations sur le fait de savoir s'il s'agissait vraiment d'un nouveau métier ou de nouvelles façons d'exercer des métiers déjà existants (rapport Brévan-Picard 2000). Elle a également quelque peu pâti de l'expérience dite des « grands frères », consistant à recruter dans certains endroits des jeunes issus des quartiers pour aider à la paix sociale, qui avait montré rapidement ses limites car non accompagnée d'une action de formation.

Aujourd'hui la médiation sociale s'est structurée et unifiée, notamment avec la création du réseau France Médiation en 2008. Elle est aujourd'hui largement reconnue comme un mode efficace de présence sociale, de résolution des tensions et de mise en relation entre les populations et les institutions. Elle s'est surtout fortement professionnalisée, avec le soutien des pouvoirs publics, et s'appuie désormais sur des principes déontologiques, un cadre d'intervention et un référentiel professionnel qui définissent et encadrent avec précision l'activité de médiation.

Cet effort de professionnalisation a connu différentes étapes depuis l'élaboration du premier référentiel du métier de « femme relais » en 1997 par Profession Banlieue jusqu'à la mise en œuvre d'une norme AFNOR à titre expérimental à partir de décembre 2016. Construit avec les structures elles-mêmes, elle est accompagnée d'un référentiel de certification. C'est la première fois qu'un métier de l'intervention sociale est défini par la normalisation. Toute entité qui développe une activité de médiation sociale peut désormais demander cette certification, qui lui est délivrée à la suite d'un audit, offrant ainsi des garanties de qualité aux partenaires et commanditaires de la médiation sociale.

La médiation sociale représente aujourd'hui 12 000 emplois, dont une partie repose sur des contrats aidés. Cependant, le modèle économique tend à se diversifier. Participent à son financement : l'Etat (via les 4 000 postes d'adultes-relais au titre de la politique de la ville et 1 000 postes supplémentaires qui doivent être déployés en 2019, les crédits des contrats de ville et les Parcours Emploi Compétences), les communes, les bailleurs sociaux, les entreprises de transport, les entreprises privées, parfois regroupés sous forme de groupements d'employeurs locaux.

## Une définition unifiée et professionnalisée

*"La médiation sociale est un processus de création et de réparation du lien social et de règlement des conflits de la vie quotidienne, dans lequel un tiers impartial et indépendant tente, à travers l'organisation d'échanges entre les personnes ou les institutions, de les aider à améliorer une relation ou de régler un conflit qui les oppose. »<sup>40</sup>*

Cette définition, qui pose les bases du métier de la médiation sociale, s'est progressivement affinée à partir des travaux conduits sur l'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale et l'élaboration de la norme AFNOR.

Il se caractérise par :

---

<sup>40</sup> Définition de la médiation sociale adoptée en septembre 2000, lors d'un séminaire européen organisé par la DIV et la communauté européenne à Créteil.

- *une mission générale d'accès aux droits, de meilleure communication entre habitants et institutions, d'aide à la résolution des conflits.* Cette mission concerne tant la cohésion sociale que la tranquillité publique, en réponse au délitement du lien social ;
- *une posture de tiers indépendant, facilitant le passage de relais avec d'autres professionnels partenaires.* La médiation sociale se positionne en complément et, de fait en appui, aux autres acteurs de terrain notamment dans le champ du social ;
- *des activités-clé:* assurer une présence active de proximité ; prévenir et gérer les conflits ; assurer une veille sociale territoriale ; mettre en relation avec un partenaire ; faciliter la concertation entre les habitants et les institutions ; lever les incompréhensions entre les usagers et les institutions...

La période récente a vu se développer de nouvelles activités de médiation : la médiation sociale en milieu scolaire, à partir de 2012, qui permet d'améliorer le climat scolaire à travers le développement d'actions de citoyenneté chez les enfants et la médiation entre « pairs » ; la médiation sociale dans les conseils citoyens...

## Médiation sociale et développement social

La médiation sociale s'appuie sur des principes d'action – **aller vers, faire avec, mettre en réseau** – qui favorisent le développement social. Elle s'inscrit clairement dans le mouvement général du champ social visant à mettre les personnes vulnérables en capacité d'être acteurs de leur propre développement et à favoriser la cohésion sociale.

Action transversale, elle permet de :

### ✓ **Renforcer la présence humaine**

Les médiateurs sociaux garantissent une présence humaine nécessaire au bon fonctionnement des services. Par exemple, dans le logement social, la médiation contribue à la tranquillité résidentielle et au bien vivre ensemble, elle facilite les relations entre les habitants entre eux et avec les bailleurs sociaux.

### ✓ **Apaiser les tensions**

Le recours aux médiateurs sociaux permet de régler les différends entre voisins, des conflits ou troubles de voisinage par d'autres voies que l'intervention de la police. Au-delà d'une simple présence, les médiateurs sociaux exercent une fonction d'interface : entre les éducateurs et les familles pour la prévention spécialisée, entre le bailleur et un locataire, entre voisins pour le bailleur social, entre les acteurs du système scolaire et les parents d'élèves à l'école, entre les usagers dans les transports en commun, entre les patients et les équipes soignantes à l'hôpital, et plus largement entre les citoyens et les institutions pour l'accès aux droits.

## ✓ Décoder les cultures

Le médiateur permet de lever des incompréhensions, d'aider la résolution de différends liés à des codes culturels, pour favoriser la compréhension mutuelle. Cela peut concerner un désaccord entre des parents et l'école quant à l'orientation de leur enfant ; la crainte des habitants quant aux opérations de dépistage de maladie ; la méfiance vis-à-vis des services de police empêchant des dépôts de plainte...

La médiation sociale répond très souvent aux besoins sociétaux non couverts et son effet peut être évalué en termes économiques (coûts évités grâce à l'intervention d'un médiateur social). Un travail est mené sur les passerelles entre la médiation sociale et d'autres métiers sociaux, ainsi qu'entre les diplômés des métiers concernés.

Son développement s'inscrit de plus en plus souvent dans le cadre des contrats locaux et territoriaux. De ce fait, elle est amenée à participer aux projets stratégiques de territoires portés par les collectivités locales en matière de cohésion sociale. C'est par exemple le cas à Bordeaux où la mise en œuvre du Pacte de Cohésion Sociale et Territoriale local s'appuie sur la médiation sociale, organisée sous forme de GIP, notamment pour le diagnostic social.

Le modèle de la médiation sociale pourrait être ainsi amené à évoluer dans les prochaines années. Tout en apportant des réponses précises et qualifiées à des problèmes dûment repérés dans des quartiers en difficulté, il peut évoluer en élargissant ses territoires d'intervention et en participant à l'organisation des ressources au bénéfice des personnes fragiles.

## Repères bibliographiques

- CHAIX M., et GORISSE M-J., (2006), Professionnaliser la médiation sociale, DGAS, janvier.
- DUCLOS H., et GRESY J-E., (2009), Guide d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale Editions du Secrétariat général du Comité interministériel des villes, septembre.
- DUCLOS H, et GRESY J-E, (2008), Evaluation de l'utilité sociale de cinq structures de médiation sociale, Rapport au Ministre du Logement et de la Ville - DIV-Acsé, Mars.
- GAUTIER-ETIE F., SCHWARTZ B., (2003), *Entre prévention et répression : la médiation. Réinventer la relation de proximité*, CNFPT, AMGVF, juin.
- GRESY J-Ed., LAMBERT E., DUCLOS H., (2011), « *Pratiques professionnelles de la médiation sociale* », Edition France Médiation.
- LENOIR E., GAUTIER-ETIE F., (2004), La médiation sociale : une démarche de proximité au service de la cohésion sociale et de la tranquillité publique, coll. Repères, DIV - CNFPT, décembre.
- PETITCLERC J-M., (2002), *Pratiquer la médiation sociale : un nouveau métier de la ville au service du lien social*, Paris, Dunod.

- Les médiateurs sociaux en milieu scolaire : un métier d'avenir (in Diversité n° 193, Canopé Editions, Sept-Déc. 2018)
- Médiateurs social, un métier désormais reconnu et encadré (En bref, Editions du CGET, Janvier 2017)
- Médiation sociale : pour la reconnaissance d'un métier. Rapport du groupe interministériel et inter-partenarial animé par la DIV (Editions du CIV, Cahiers pratiques, décembre 2011).
- Profession Banlieue, (2006), Les femmes-relais médiatrices sociales et culturelles. Des principes déontologiques, un métier, mars.

# **C. Les méthodes émergentes favorisant la participation des personnes et les conditions du développement social**

- Cette partie présente un certain nombre de méthodes ou pratiques qui peuvent s'appliquer autant à l'intervention individuelle que collective, mais le point commun à toutes ces approches est la place centrale qui est accordée à la participation des habitants, usagers de services, personnes accompagnées, élément incontournable dans la démarche de développement social.
- La pratique régulière par les travailleurs sociaux de méthodes d'intervention reposant sur la participation effective des personnes est un levier pour appréhender et intégrer les logiques du développement social.

# Fiche 21

## Le Développement du Pouvoir d'agir des personnes et des collectifs (DPA PC)<sup>41</sup>

### Définition

Le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs ou DPA-PC est une approche proposée et conceptualisée par Yann Le Bossé, professeur titulaire au département des fondements et pratiques en éducation à l'université Laval à Québec. Son travail a consisté à modéliser, dans le but de pouvoir les reproduire, des pratiques qui produisent du développement du pouvoir d'agir.

Yann Le Bossé définit le développement du pouvoir d'agir comme "*un processus par lequel des personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d'agir sur ce qui est important pour elles-mêmes, leurs proches ou le collectif auquel elles s'identifient*" (2012).

### Les principes du développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs

- Toute personne ou tout groupe a la potentialité pour trouver une solution à son problème.
- A l'origine des problèmes des collectifs ou des personnes, il existe des causes structurelles et des causes individuelles.
- Pour résoudre ces problèmes, il s'agira de prendre en compte ces deux dimensions de façon simultanée.
- Reconnaissance d'une double expertise : expertise d'usage des personnes et expertise du professionnel.
- Ici et maintenant : on ne peut agir que sur un problème à la fois qui se pose là où on se trouve et dans le temps présent.
- Tout bouge tout le temps : un problème ne se pose pas de la même façon selon les personnes et les lieux, hier, aujourd'hui ou demain. Il dépend d'un contexte en mouvement.
- Toute personne ou tout groupe peut apprendre de son expérience.

Cette approche donne une place centrale aux personnes quant à l'amélioration de leur situation et de leur vie. La fonction de l'accompagnant est de réunir les conditions qui vont permettre à ces personnes ou collectifs de sortir de l'impuissance. Dans cet esprit, les personnes accompagnées ne sont pas étiquetées, ni disqualifiées, on leur reconnaît une

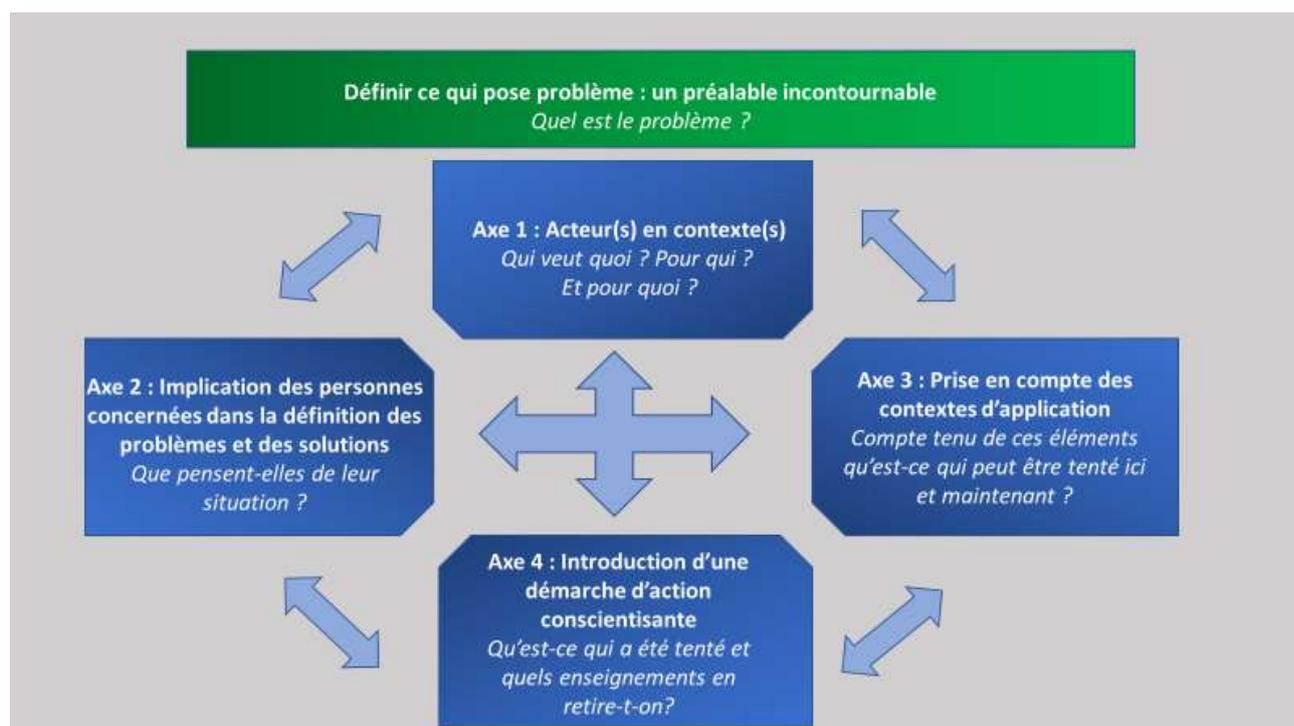
---

<sup>41</sup> Fiche réalisée avec le concours de Claire Jouffray, coordonnatrice du pôle recherche à l'ANDA-DPA.

expérience, une expertise et des ressources. Le DPA-PC se pense et se vit dans l'articulation des ressources des personnes et des ressources de l'environnement dont celles de l'intervenant. Le développement du pouvoir d'agir implique, pour les différents acteurs institutionnels, un nouveau rapport aux personnes. Il s'agit de ne plus voir celles-ci comme des personnes à qui il manque quelque chose mais comme des personnes qui se trouvent dans l'impossibilité d'agir sur quelque chose auquel elles tiennent, les intervenants étant là pour contribuer à la restauration de leur rapport à l'action. Cela implique pour les aidants d'accepter de lâcher-prise sur l'envie de résoudre les problèmes des personnes. Il s'avère que c'est paradoxalement ce lâcher-prise qui peut permettre la mise en mouvement des autres acteurs (y compris institutionnels) et, ce faisant, l'ouverture de marges de manœuvre.

### ↳ Une modélisation en quatre axes<sup>42</sup> qui favorise, de manière systématique, l'émergence du Développement du Pouvoir d'Agir

Cette modélisation s'active à partir d'une définition très concrète et actuelle d'un problème tel que vécu par les personnes ou les collectifs (ou d'une cible de changement), qui se négocie et se construit avec elles. Par rapport aux façons classiques d'intervenir, c'est une étape essentielle qui permet de s'ajuster au plus près de ce qui est important pour les personnes afin d'éviter de plaquer notre propre évaluation.



<sup>42</sup> Schéma présenté dans Portal Brigitte et Jouffray Claire (2019), *Coproduire le changement par le DPA, le point de vue des personnes et des professionnels*, Rennes, Presses EHESP et adapté des présentations de Yann Le Bossé, *Sortir de l'impuissance : invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités*, tome 2 : *Aspects pratiques*, Ardis, 2017 et *Soutenir sans prescrire. Aperçu synoptique de l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (DPA-PC)*, Ardis, 2016.

## Qu'est ce qui est différent par rapport aux modes d'interventions habituels ?

- **Axe 1** : Les personnes sont invitées à élargir leur regard à l'ensemble des acteurs concernés de près ou de loin et à explorer leurs enjeux en contexte.
- **Axe 2** : Les personnes accompagnées sont totalement associées à cette analyse stratégique, dans une synergie des expertises.
- **Axe 3** : Il n'y a pas de vision linéaire de l'intervention dans le temps avec objectifs à court, moyen ou long terme. Ce qui est visé est une mise en mouvement qui participe d'un changement pas après pas et dont la direction peut très bien changer en cours de route, à partir du moment où c'est important aux yeux des personnes accompagnées.
- **Axe 4** : Il s'agit moins de dire aux personnes ce que nous avons constaté que de créer les conditions pour qu'elles s'expriment par elles-mêmes tout au long du processus et à propos de ce processus.

## Quel lien avec le développement social

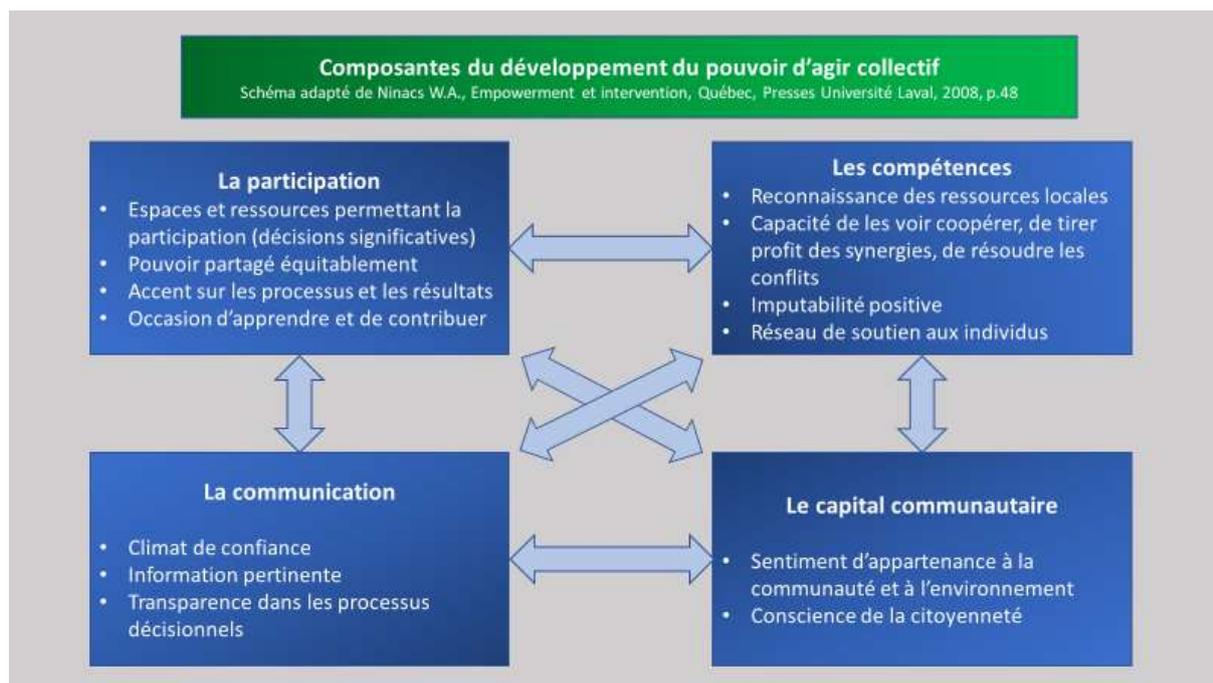
Dans l'acronyme DPA-PC, le C de collectifs concerne le pouvoir d'agir sur les collectifs et des collectifs eux-mêmes. Il est à noter, comme l'a souligné Marcel Jaeger (2019)<sup>43</sup>, que l'accent mis sur la double dimension des personnes (P) et des collectifs (C) fait référence à la complexité à laquelle il faut se confronter si on veut sortir de la dualité Intervention individuelle/ intervention collective ; dans cette approche, il ne s'agit plus de les opposer mais de les emboîter et donc d'aider à penser la complexité des modes d'intervention.

Le changement de regard et de posture vis-à-vis des personnes accompagnées et plus largement des habitants que permet la pratique de cette approche est un levier pour les travailleurs sociaux qui veulent engager ou s'impliquer dans des démarches de développement social.

Il s'avère que les principes du DPA-PC font écho à la plupart des principes du développement social : participation active des personnes les plus concernées, prise en compte de l'environnement, reconnaissance de l'expertise tirée de l'expérience, des capacités et potentialités de chacun et de ces personnes en particulier.

---

<sup>43</sup> Jaeger Marcel, préface de Portal Brigitte et Jouffray Claire (2019), *Coproduire le changement par le DPA-PC, le point de vue des personnes et des professionnels*, Rennes, Presses EHESP, 2019, p.13 et 14.



Par rapport aux façons classiques d'intervenir, il s'agit d'inclure de manière effective les personnes les plus concernées dans le diagnostic partagé et au-delà dans l'ensemble du processus qui vise la résolution d'un problème ou le changement d'une situation. Ceci va à l'encontre des projets « clés en main » où tout a été pensé et construit par des professionnels. L'intervenant va réunir les conditions pour que se mette en route un processus de construction d'un problème concret à partir d'un thème flou. L'objectif est de soutenir un groupe dans le franchissement d'obstacles qui empêchent de réaliser quelque chose d'important pour lui.

### Où se former

- Association Nationale pour le Développement de l'Approche Développement du Pouvoir d'Agir (ANDA-DPA) <http://www.andadpa.fr/>
- Fédération des CPAS-Union des Villes et Communes de Wallonie : <http://www.uvcw.be/formations-cpas/>
- Fabienne DEFERT- Formations <http://fabiennedefert.com/>

### Repères bibliographiques

- Portal B., et Jouffray C., (2019), « *Coproduire le changement par le DPA, le point de vue des personnes et des professionnels* », Rennes, Presses EHESP.
- Coordonné par Jouffray C., (2018), « *Développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs, une nouvelle approche de l'intervention sociale* », Rennes, Presses EHESP, réédition.

- Coordonné par Portal B., Desomer V., Dutrieux B., (2017), « *Changer le monde au quotidien, L'approche DPA-PC : récits d'expériences, analyse et regards critiques* », Union des Villes et Communes de Wallonie – Fédération des CPAS.
- Le Bossé Y., (2016), « *Soutenir sans prescrire* », Edition Ardis, (accessible via le site : [www.ardiscanada.ca](http://www.ardiscanada.ca)).
- Le Bossé Y., (2016), « *Sortir de l'impuissance : invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités* », Tome 2, Aspects pratiques, Edition Ardis, Québec, (accessible via le site [www.ardiscanada.ca](http://www.ardiscanada.ca)).
- Le Bossé Y., (2012), *Sortir de l'impuissance : invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités*, Tome 1, Fondements et cadre conceptuel, Edition ARDIS, Québec (accessible via le site [www.ardiscanada.ca](http://www.ardiscanada.ca)).
- Coordonné par Vallerie B., (2012), « *Interventions sociales et empowerment (développement du pouvoir d'agir)* », Paris, L'harmattan.
- Ninacs W-A. (2008), « *Empowerment et intervention* », Québec, Presses Université Laval.

### Liens Internet

Conférence donnée par Yann Le Bossé en 2015 :

[https://www.youtube.com/watch?v=9t\\_TQyieMLE](https://www.youtube.com/watch?v=9t_TQyieMLE)

Point de vue d'une personne : [https://www.youtube.com/watch?v=9t\\_TQyieMLE](https://www.youtube.com/watch?v=9t_TQyieMLE)

# Fiche 22

## Les co-formations avec les personnes accompagnées<sup>44</sup>

### Définition générique d'une co-formation

Une action de co-formation a pour objectif de générer des changements dans les rapports entre les personnes accompagnées et les professionnels, par la confrontation entre savoirs de vie, savoirs théoriques et savoirs de praticiens. Elle produit un regard nouveau sur les situations vécues, sur les postures professionnelles et sur celles des personnes qui s'adressent à leurs services. La démarche basée sur une complémentarité de places et de compétences développe chez les personnes une capacité à agir en faveur de leurs projets. Il est indispensable qu'un cadre éthique et méthodologique très rigoureux soutienne les processus de formation à l'œuvre. En effet, la dimension expérientielle de la formation, en produisant des changements de représentations et des changements de pratiques pour l'ensemble des acteurs qui y participent, conduit à de fortes remises en question sur le plan tant personnel que professionnel.

### Une démarche novatrice et inspirante : la démarche du Croisement des savoirs et des pratiques<sup>©</sup>.

La démarche du Croisement des savoirs et des pratiques<sup>©</sup> développée par ATD Quart Monde avec des institutions universitaires et professionnelles, propose un nouveau paradigme qui s'appuie sur des principes éthiques, épistémologiques et pédagogiques, présentés dans la Charte du Croisement des savoirs (voir en annexe) :

- Le principe éthique consiste à faire place en recherche-action et en formation aux personnes en situation de grande pauvreté, considérées comme des acteurs indispensables du fait des savoirs particuliers qu'elles détiennent et qu'elles seules peuvent apporter.
- Le principe épistémologique soutient que le savoir dont nous avons besoin pour agir dans l'intérêt de tous, est le résultat d'une réciprocité, d'une interaction le plus possible à égalité, entre les savoirs scientifiques des chercheurs, d'action des professionnels et de vie des personnes en grande pauvreté.
- Le raisonnement, l'analyse des personnes en précarité, en dialogue avec d'autres types de raisonnements et d'analyses, sont la source de nouvelles compréhensions et d'interprétations des réalités vécues, de nouvelles manières d'agir pour des transformations sociales

---

<sup>44</sup> Le Guide Unaforis « La participation des personnes concernées aux formations à l'intervention sociale » (septembre 2018) propose de qualifier les personnes accompagnées, impliquées dans les démarches de co-formation, « personnes ressources concernées ».

→ Le principe pédagogique garantit un processus de co-production de connaissances, de modalités d'action, il permet un renforcement des compétences, à partir de la prise en compte des trois types de savoirs et de leur confrontation.

Les co-formations réunissent des professionnels (12 à 20) et des personnes ayant l'expérience de la pauvreté, militantes d'ATD Quart Monde ou membres d'autres associations (5).

L'objectif est d'améliorer le partenariat entre professionnels et personnes en précarité, pour agir plus efficacement en faveur de l'exercice des droits fondamentaux.

Elles sont coanimées par deux animateurs, un professionnel référent du groupe des professionnels, et un membre d'ATD Quart Monde référent du groupe des personnes ayant une expérience de pauvreté.

En amont de la co-formation, les personnes ressources concernées préparent, avec leur(s) association(s), leur participation dans une logique de représentation des personnes en situation de grande pauvreté. Cette préparation est un processus formatif en lui-même.

En co-formation, les participants travaillent leurs représentations mutuelles, ils analysent des interactions vécues, et co-construisent des conditions permettant de mieux agir ensemble contre la pauvreté et les exclusions.

## **Les enjeux des co-formations**

Les principaux enjeux des co-formation sont les suivants :

**- La réciprocité, un enjeu humaniste :** les co-formations se basent sur la réciprocité au sens défini dans le Livret de la « Démarche du Croisement des Savoirs » :

« Ce qui caractérise la démarche du Croisement des savoirs et des pratiques, c'est la réciprocité. Le savoir s'élabore dans une relation, et c'est celle avec les personnes en situation de pauvreté que la démarche veut garantir, pour qu'elles enseignent et apprennent elles-mêmes. »

Cette relation de réciprocité ne va pas de soi : les tensions, incompréhensions, désaccords sont aussi au rendez-vous. Les transformations de regards et de représentations, l'écoute et la compréhension mutuelle, ne peuvent être possibles que du fait des conditions méthodologiques rigoureuses. Les temps d'évaluation par pairs (personnes en précarité d'un côté, professionnels de l'autre) et d'échanges plus collectifs contribuent aussi à ces transformations et à l'émergence de savoirs nouveaux.

**- La réflexivité, un enjeu formatif :** L'enjeu de ces démarches formatives est donc de contribuer au renouvellement des pratiques des professionnels et des institutions qui œuvrent dans le cadre des politiques sociales, pour renforcer un pouvoir d'agir avec les personnes auprès desquelles ils interviennent. Ces démarches contribuent au développement de capacités réflexives et de méthodes pédagogiques originales s'appuyant sur l'interactivité, l'échange et l'analyse.

- **La participation, un enjeu démocratique** : la reconnaissance des savoirs des personnes accompagnées par les professionnels, et réciproquement la meilleure compréhension des logiques professionnelles par les personnes accompagnées, contribuent à l'amélioration de l'action publique et de l'accès au service public. Les compétences consolidées par les personnes accompagnées (personnes ressources) dans ces dispositifs sont autant d'appui pour leur participation citoyenne et leur contribution à la société.

## **Les conditions de réussite des démarches de co-formation**

**La démarche repose sur un certain nombre de principes et d'incontournables :**

- Impliquer l'institution, des professionnels et des personnes en situation de pauvreté membres d'associations citoyennes, sur la base d'un projet commun ;
- Avoir conscience d'un changement nécessaire ;
- Considérer chacun comme détenteur de savoirs qui lui sont propres ;
- Présence effective des personnes en situation de pauvreté ;
- Créer les conditions de l'autonomie des savoirs (groupes de pairs) en vue d'un dialogue et d'une co-construction ;
- Établir un espace de confiance et de sécurité ;
- Garantir les conditions d'échange et de rigueur, le respect mutuel ;
- Préparer avec les personnes accompagnées (personnes ressources concernées), en amont de la co-formation, la construction d'une parole collective ;
- Evaluer la formation avec les participants, capitaliser les enseignements et réfléchir aux modifications nécessaires en interne des institutions professionnelles.

## **La méthode des forums croisés**

Le forum local ou forum croisé est une technique de participation permettant de faire dialoguer deux types de groupes, par exemple des professionnels et des personnes accompagnées, lorsque des points font tension et qu'un changement est souhaitable. Cette technique permet de construire ensemble le changement en dépassant les blocages qui doivent être conscientisés. Dans le cadre du développement social où la participation est essentielle et où de nombreux acteurs aux statuts divers sont conviés, l'expression est requise mais ne va pas toujours de soi. Il peut être utile de recourir au forum croisé pour faciliter l'expression des diverses parties prenantes, dans le respect de leur singularité.

### **Les modalités de fonctionnement**

- Deux groupes distincts doivent être constitués. Ils doivent être composés de 12 à 15 personnes, pas plus, de manière à permettre les interactions au sein du groupe ;
- Un animateur doit être mis à la disposition de chaque groupe. Celui-ci sait maîtriser l'animation de groupe, la conduite d'entretien et la gestion des conflits. Il doit par ailleurs faire preuve de qualités d'empathie ;
- Chaque groupe se réunit dans la 1<sup>ère</sup> demi-journée. L'après-midi est consacré à la confrontation des points de vue et des propositions.

## **Les conditions nécessaires au bon fonctionnement**

- La qualité d'accueil et la convivialité ;
- Le professionnalisme des animateurs ;
- Le respect mutuel ;
- Le climat de confiance et de sécurité dans chacun des groupes pour favoriser une expression sensible et authentique, pour éviter les non-dits et les tabous ;
- La préparation de la journée (les sujets identiques à débattre, la logistique, les pauses et les temps communs à organiser).

## **Ce que permet cette technique de participation**

- Un espace pour le débat
- La libération de la parole, l'expression de « ce qui pèse », comme les ressentiments, et la mise en forme pour le rendre plus audible et plus accessible à l'autre partie ;
- La compréhension de ce qui fait problème, comme un défaut d'information, de clarté, les freins psychologiques, organisationnels, politiques...
- Un travail sur les représentations ;
- De faire un pas vers l'autre ;
- De recueillir des propositions et de les soumettre.



## **Quel lien avec le développement social**

Les co-formations participent à un processus de reconnaissance des savoirs des personnes accompagnées ressources qui consolide l'estime de soi et la dignité de chacun, ce qui contribue au développement de la confiance en soi et dans les autres, nécessaire à la mise en œuvre du pouvoir d'agir.

Les changements de regard des professionnels sur les personnes accompagnées et l'expérience vécue d'une rencontre singulière au regard des relations habituelles personnes accompagnées/professionnels génèrent des changements de pratiques dans l'accompagnement individuel et collectif. Il s'agit là de conditions favorables pour imaginer de nouvelles modalités d'intervention impliquant les personnes accompagnées.

Ce contexte favorable sera d'autant plus optimisé que les co formations auront lieu sur le territoire de développement, voire qu'elles seront portées et soutenues sur le long terme par une même institution ou un réseau d'acteurs locaux. En effet, les co formations qui se déroulent sur un plan national et qui réunissent le temps de la formation des acteurs qui ne se retrouvent plus ensuite dans l'action quotidienne n'ont pas le même impact sur l'intervention collective, et donc sur le développement social.

Enfin, l'évaluation de l'impact des formations sur le changement de pratiques professionnelles et sur les conditions de vie des personnes, doit être intégrée au processus même de co-formation.

## Documents de référence

La charte du Croisement des savoirs et des pratiques© <https://www.atd-quartmonde.fr/charte-du-croisement-des-savoirs-et-des-pratiques-fr-angl-nl-esp-it/>

Le livret sur les points clefs du Croisement des savoirs et des pratiques© <https://www.atd-quartmonde.fr/sengager/dans-votre-milieu-professionnel/croisementdessaivors/mieux-faire-connaître-la-demarche-ressources-documentaires/livres-et-charte/livret-des-points-cles-du-croisement-des-savoirs/>

Le livre : « *Le croisement des pouvoirs – Croiser les savoirs en formation, recherche, action* »- Les Editions de l'Atelier – les Editions d'ATD Quart Monde – Paris 2008

# Fiche 23

## Les conférences familiales<sup>45</sup>

*"Les conférences familiales : le pouvoir de décider ensemble"*

---

### Définition des conférences familiales

Une conférence familiale est un processus de prise de décision collective qui est centré sur la mobilisation des capacités de la famille et celles du réseau social de proximité de celle-ci sur le traitement d'un problème spécifique: relations intrafamiliales, protection de l'enfant, situation d'un parent handicapé, situation d'un parent dans le grand âge, problème de vie scolaire, problème de précarité, d'insertion, de logement, etc.

Les conférences familiales se fondent sur le concept d'"empowerment", dont le principe est de restituer le pouvoir à la famille ([Fiche 12](#)). Elles s'appuient avant tout sur la mobilisation de la famille et de son environnement.

### Quelles sont les origines des conférences familiales?

La conférence familiale est une pratique très ancienne qui nous vient de la société traditionnelle des maoris de Nouvelle Zélande. Après une période d'abandon de cette pratique pendant la colonisation, la pratique des conférences familiales a été réhabilitée dans la société néo-zélandaise pour faire face à un phénomène post-colonial : la délinquance chez les jeunes Maoris, puis appliquée au problème de la délinquance dans la population européenne issue de la colonisation.

Depuis, le modèle a été exporté dans de nombreux pays, sous l'appellation anglo-saxonne "Family Group Conferencing". Certains Etats les ont intégrés à leur législation comme la Nouvelle-Zélande et la Hollande. Le monde anglo-saxon s'est largement emparé de cette approche, notamment les Etats-Unis, l'Angleterre et l'Australie.

### En quoi consiste une conférence familiale?

- La conférence familiale réunit dans un même lieu une famille, des personnes de son entourage et des professionnels pour résoudre un problème précis.
- Les participants se préparent à cette rencontre en étant accompagnés d'un coordinateur neutre et indépendant. Le but est que la famille trouve sa propre solution avec l'aide des autres personnes présentes.

---

<sup>45</sup> Fiche réalisée avec le concours de Francis Alföldi, éducateur spécialisé, docteur en sciences de l'éducation.

- La préparation en amont de la conférence est essentielle à la réussite du processus.
- La mise en œuvre de la conférence comporte trois étapes :
  - la préparation
  - le temps de la conférence

## **le suivi du plan d'action.**

### **Comment ça marche concrètement?**

- La famille ou la personne décide de la question qu'elle souhaite aborder.
- Elle choisit les personnes qui vont venir réfléchir avec elle: des parents, des professionnels, des personnes de son entourage, etc.
- Elle choisit le lieu de la conférence : chez elle, chez un parent, dans un local d'association...
- Le coordinateur a un rôle important : il est extérieur à la famille et aux professionnels, il est là pour faciliter les choses, expliquer les différentes étapes, organiser la conférence. Il est neutre et indépendant. Il n'intervient pas sur la situation.
- La conférence proprement dite se répartit en 3 temps :
  - le partage d'informations entre tous les participants ;
  - le temps familial privé qui concerne exclusivement les membres de la famille avec les personnes qu'elle a choisi. Ce temps permet à la famille de parler librement avec les personnes de son choix et de rechercher avec eux des solutions ;
  - le plan d'action qui regroupe tous les participants pour valider et organiser la prise de décision. Le suivi du plan d'action organise une veille active sur la mise en œuvre effective du changement attendu.
- Quelques mois plus tard, les participants se retrouvent pour faire le point et envisager la suite.

## **Quel lien avec le développement social**

La méthode des conférences familiales s'appuie sur l'empowerment : le pouvoir d'agir se pense et se développe dans l'articulation des ressources de la personne en lien avec les ressources de l'environnement. Les conférences familiales permettent d'apporter une réponse collective à une problématique individuelle, et de réunir dans un même espace et sur un même plan d'égalité des personnes et des professionnels qui vont contribuer en concertation à la résolution d'un problème. La dimension participative des familles est sollicitée jusqu'à la prise de décision.

Ainsi cette méthode, en redonnant confiance aux personnes, en réactivant une mise en lien et une mobilisation du milieu, en luttant contre l'isolement, en s'appuyant sur les acteurs d'un territoire et sur les réseaux de solidarité, en transformant les pratiques des professionnels, favorise une démarche de développement du lien social.

## Où peut-on se former?

- **Alföldi Evaluation : Directeur : Francis Alföldi**

<http://alfoldievaluation.com/francisalfoldi.html>

- **Questions de justice - Directeur : Hélène Van Dyck**

<http://www.questiondejustice.fr/index.php/actualites/planning-des-formations>

- **Association RETIS - Directeur : Mohamed L'Houssni**

<http://www.aretis.fr/>

### Repères bibliographiques

HUDSON J., MORRIS A., MAXWELL G., GALAWAY B., (1996), Family Group Conférences, perspectives on Policy and Practice, Australia, The Federation Press.

BURFORD G., HUDSON J., (2000), Family Group Conferencing, New directions in community-centered child and family practice, New-York, Adline de Gruyter.

ALFÖLDI F., (2002), « *La pratique du Family Group Conferencing en protection de l'enfance* », Les cahiers de l'Actif, n°318-319, La Grande Motte.

ALFÖLDI F., (2018), « *Les conférences familiales en Ardèche. Premiers pas d'un coordinateur* », Les cahiers de l'Actif, n°500-501, La Grande Motte.

# Fiche 24

## La pédagogie sociale<sup>46</sup>

### Définition de la pédagogie sociale

La Pédagogie sociale est une expression qui a une longue histoire, notamment dans la filiation de l'œuvre du philosophe allemand Paul Natorp définissant la Pédagogie sociale comme « théorie de l'éducation, « pour », « à travers » et « avec » la société ». Le concept a été ensuite développé par Helena Radlinska, en Pologne, comme « pédagogie de transformation de la société » et « pédagogie de la totalité de l'expérience de la vie ».

L'expression est aujourd'hui employée dans différents pays européens. En France, le « Chantier de Pédagogie sociale », lié au mouvement de la Pédagogie Freinet, définit la Pédagogie sociale, en référence à trois notions clefs : éduquer, transmettre et transformer.

La pédagogie sociale apparaît dès lors comme une pédagogie qui se propose d'accompagner les interventions éducatives en milieu ouvert. Inspirée de grands pédagogues (Célestin Freinet, Janusz Korczack et Paulo Freire) elle est une "pédagogie globale, totale ayant vocation à transformer la société à partir de l'environnement tel qu'il est et d'inviter progressivement chacun à y prendre des initiatives pour l'améliorer et le rendre toujours plus habitable, vivable et social" (Helena Radlinska).

La Pédagogie sociale se positionne moins dans l'accompagnement des personnes ou des groupes en situation de vulnérabilité voire d'exclusion, tel qu'il peut être proposé par les travailleurs sociaux, qu'elle ne vise davantage à mobiliser ces personnes ou ces groupes dans l'objectif d'améliorer leurs conditions d'existence, en s'impliquant dans la vie sociale locale et leur environnement, ainsi que dans les institutions qu'ils fréquentent.

### Quelles sont les origines et les fondements de la pédagogie sociale?

La Pédagogie sociale s'inscrit à la fois dans une forme de continuité et de rupture avec les mouvements de l'Éducation nouvelle. Alors que le courant de l'Éducation nouvelle se pose la question de produire du changement social, en s'appuyant sur la mise en œuvre d'environnements et des cadres privilégiés (comme les écoles, les institutions sociales ou culturelles), la Pédagogie sociale, propose quant à elle de travailler dans l'environnement naturel des groupes et des personnes et de le modifier collectivement.

Il ne s'agit pas de construire de nouveaux programmes d'accompagnement, mais plutôt d'alimenter des dynamiques locales et collectives, ouvertes à tous de manière

---

<sup>46</sup> Fiche réalisée avec le concours de Laurent Ott, éducateur, chercheur en travail social, co-fondateur de l'association Intermèdes Robinson.

inconditionnelle, de telle manière que les groupes les plus précaires et les plus « éloignés » des structures classiques, puissent trouver leur place.

En Europe, la Pédagogie sociale peut s'appuyer sur l'œuvre théorique et pratique de grands pédagogues, qui se situent en rupture avec l'éducation nouvelle de leur temps : Helena Radlinska et Janusz Korczak (pour la Pologne), Célestin Freinet (pour la France). En Amérique, ce courant trouve à s'illustrer à travers l'œuvre de Paulo Freire.

En France, tout au long des années 2000, le concept de pédagogie sociale est revendiqué et développé par des organisations socioéducatives, telles que le GPAS (Groupement de Pédagogie et d'Animation Sociale) et Intermèdes-Robinson.

## **Principes, méthodologies et outils de la pédagogie sociale**

La Pédagogie sociale repose sur la mise en œuvre de principes d'action, tels que l'inconditionnalité de l'accueil, le mélange des âges et des publics, l'interculturalité, la gratuité et le don.

La Pédagogie sociale donne lieu à des actions qui ont le plus souvent comme caractéristique principale de se déployer « hors les murs », directement dans l'environnement naturel des populations et souvent en dehors des structures et des institutions.

Deux exemples :

- Des ateliers socioéducatifs de pied d'immeuble, ou en squat/ bidonvilles, permettant à des enfants peu ou mal scolarisés d'accéder à des formes d'éducation non-formelle, de manière inconditionnelle et immédiate.
- Des ateliers de production collective de cuisine et de repas, à partir d'une production locale de légumes. Ces ateliers de production prennent place directement dans l'espace public au pied des habitations, mêmes précaires.

La Pédagogie sociale propose des activités et des chantiers qui visent en général soit à développer les capacités d'expression des publics, dans tous les registres de langage possibles, soit d'enrichir la vie quotidienne et l'environnement de ces publics, à travers des activités de production et transformation.

## **Concrètement comment ça se passe?**

L'entrée en Pédagogie sociale suppose un acte initial et inaugural, celui de proposer un atelier ou un chantier dans un environnement peu valorisé, et de maintenir dans la durée et la régularité cette présence afin de fédérer progressivement autour de cette initiative un groupe qui se structure progressivement.

Les actions éducatives en milieu ouvert, inspirées par la Pédagogie sociale, trouvent très justement et utilement à se déployer dans des lieux généralement considérés comme insécures, et négativement connotés (squats, quartiers prioritaires, parkings des hôtels dits sociaux et bidonvilles). Le succès de ces actions tient à l'approche pragmatique qui les anime. Il s'agit d'améliorer une réalité certes insatisfaisante mais qu'il faut prendre en compte. On

est ici assez proche d'une logique de « réduction des risques » appliquée au champ de la précarité.

## **Quel lien avec le travail social et l'intervention collective**

La pédagogie sociale entretient des relations de proximité avec le travail social, en visant par exemple des objectifs de transformation sociale. En revanche, ses pratiques diffèrent souvent de celles qui dominent dans le secteur social, en privilégiant bien davantage la question du collectif, de l'action immédiate, et en récusant les notions de projet ou de contrat.

L'originalité de cette approche tient en effet au principe d'inconditionnalité qui l'anime. Il s'agit de produire de la « sécurité » à la fois sociale, éducative, économique et culturelle, vis-à-vis de publics qui ont été particulièrement démobilisés et désorganisés par la précarisation économique et sociale des deux dernières décennies.

Le fait de privilégier l'approche collective sur la contractualisation individuelle participe également de cette « sécurisation », en limitant les craintes de stigmatisation, d'échec et d'exclusion.

Contrairement à une approche qui tend à cibler des catégories de la population en fonction de critères correspondant à des dispositifs (RSA, décrocheurs scolaires, etc.), la pédagogie sociale s'inscrit toujours dans un territoire et s'adresse à tout groupe, hétéroclite en âge, en statut, et en situation qui s'impose d'elle-même par la rencontre, en laissant ainsi une place au hasard.

## **Quel lien avec le développement social**

La Pédagogie sociale entretient de nombreux points communs avec les principes du développement social, mais elle inscrit sa méthodologie et l'ensemble de ses références vers la construction d'une communauté.

La Communauté, en Pédagogie sociale, doit être comprise comme un collectif qui s'organise pour durer, qui s'adresse et s'ouvre à tous, et qui prend en compte l'ensemble des dimensions de la vie quotidienne, tant sur le plan économique, politique, affectif et culturel.

La question du développement social d'une communauté, qui n'est pas une communauté préexistante, culturelle ou ethnique, mais l'œuvre collective de tous ceux qui veulent s'investir sur un territoire, est au cœur de la Pédagogie sociale. Nous sommes ici proches de la conception québécoise de ce terme, axée davantage sur la géographie et l'unité d'habitat plutôt que sur des aspects identitaires.

Les actions en Pédagogie sociale se caractérisent ainsi par une grande liberté et une indépendance que ce soit vis-à-vis des institutions sociales et éducatives, que vis-à-vis de groupes d'appartenance culturelle (quand ils existent). Ces actions ne s'opposent ni ne se confrontent à ces collectifs ; elles peuvent tout à fait coexister.

Vis-à-vis des institutions sociales, et notamment de l'École, les pratiques en Pédagogie sociale permettent de repenser des questions aussi fondamentales que celles des apprentissages et des échanges de savoirs et de pratiques.

Bien qu'ayant des relations avec le domaine de l'école, de l'éducation populaire et de l'éducation spécialisée, la pédagogie sociale se définit comme « une pédagogie hors les murs », qui s'inscrit en priorité dans l'espace public.

L'approche à la fois éducative, mais aussi économique et sociale de ce courant, fonde la pertinence de ses propositions et modes d'intervention dans un contexte économique et social, de plus en plus marqué par la précarité.

## **Qui fait de la pédagogie sociale ? Où peut-on se former ?**

Intermèdes Robinson, comme d'autres organisations qui se revendiquent des mêmes concepts, propose des actions et des formations dans le domaine de la Pédagogie sociale

Site : <http://www.intermedes-robinson.org>

### **Repères bibliographiques**

Ott L., « *Philosophie sociale* », Chronique sociale, 2015.

Chambat G., Cazotte E., Ott L., (2016), « *Aux sources de la Pédagogie sociale* », écrits choisis et commentés de Helena Radlinska, L'harmattan.

Rullac S., Ott L., (sous la dir.de), *Dictionnaire pratique de Travail social* 2<sup>ème</sup> édition, Hors collection, Dunod, mai 2015.

# Fiche 25

## Le théâtre forum

### Son origine

Le Théâtre de l'opprimé (nom d'origine) a été créé par Augusto Boal (1931-2009), metteur en scène et directeur de théâtre brésilien. Il invente d'abord un théâtre de rue où le spectateur devient acteur ("spect-acteur"). Avec les coups d'Etat (1964, 1968) de la junte militaire au Brésil et l'instauration d'une dictature, son théâtre est jugé subversif. A la suite de sa publication en 1971 " *Le théâtre de l'opprimé* ", Augusto Boal est arrêté, torturé et contraint à l'exil. Il part pour Paris et crée le premier Centre du théâtre de l'opprimé en 1979. Puis il voyage en Amérique latine et y développe entre 1970 et 1980 des formes de théâtre participatif et éducatif. Il retourne au Brésil dès la fin de la dictature (1986) et développe des compagnies qui diffuseront le théâtre forum.

Augusto Boal a conçu le théâtre forum en laissant jouer des pistes de solutions face au problème posé par le public lui-même et non par des comédiens, parce que " traduire, c'est trahir ".

### Qu'est-ce que le théâtre forum ?

Sur le principe que le théâtre est un outil pour changer le monde et que l'être humain possède le langage théâtral, le théâtre forum peut devenir un outil de l'action sociale. Il va permettre, à partir d'une problématique repérée, d'engager une réflexion. Le " joker " va construire une pièce avec les habitants à partir des expériences de chacun visant à montrer, non pas les difficultés personnelles, mais ce qui ne va pas, ce qui est injuste, humiliant, ce qu'il faut changer dans les dispositifs et les systèmes.

Le temps du forum permettra au public d'intervenir sur scène pour remplacer le personnage en difficulté et ainsi proposer des solutions de changement et exposer son point de vue.

Le jeu permet à chacun (acteur et public) de prendre conscience et de proposer une transformation non pas des personnes ou des comportements, mais bien des processus développés dans l'action sociale. Cette technique ludique, collective et constructive permet aux bénéficiaires de l'action sociale de construire une parole partagée, de la jouer, de l'exposer aux décideurs et aux pairs invités dans ce public.

### Comment ça se passe concrètement ?

Une saynète est proposée et jouée à partir de situations rencontrées. L'intervenant questionne ensuite le public sur la réalité vécue (par la personne concernée, par le professionnel...) et invite un participant volontaire à remplacer la personne qui a subi l'injustice à jouer sa proposition. La scène est donc rejouée et l'histoire prend une autre tournure. Un autre participant peut jouer sa propre proposition... Le public réagit et est invité à s'exprimer. Faire forum, c'est lorsque les protagonistes de la scène sont au fur et à mesure remplacés par les spectateurs qui veulent tenter une action transformatrice et la proposer.

Le théâtre forum ne propose pas un spectacle ou une distraction mais il propose d'écouter (de façon ludique) des points de vue dans un espace protégé et particulier qu'offre le théâtre.

On peut prendre un exemple de situation problématique : des " usagers " du service social sont invités à participer à une réunion mais ils restent passifs compte-tenu des conditions de leur participation (injonctions qui ne tiennent pas compte de leurs contraintes et de ce qu'ils ressentent). La saynète est jouée puis un participant volontaire dans le public vient proposer une autre manière de s'y prendre...

Le théâtre forum nécessite une formation spécifique (écouter les problèmes évoqués, les transformer en saynètes, les jouer, improviser, intervenir auprès du public pour faire interagir, respecter une certaine éthique d'intervention).

### **Le lien avec le développement social**

Le développement social recherche la participation des personnes concernées pour fabriquer avec elles le " Vivre ensemble ", notamment dans la co-élaboration de réponses qui correspondent à leurs besoins et qui les respectent pleinement dans leur statut d'acteurs (dignité, justice sociale, émancipation, participation...). On sait que la participation, voire l'expression des personnes ne va pas de soi, surtout lorsque celles-ci sont en position dépendante.

Le théâtre forum, comme le théâtre image (où l'on se dispense des mots pour représenter des situations à partir des expressions corporelles qui sont porteuses de sens), est l'une des techniques du théâtre de l'opprimé. Celui-ci permet de donner aux citoyens qui veulent davantage exercer leur citoyenneté des outils de parole, d'analyse d'une réalité et de préparation à l'action (comment agir sur sa réalité), pour se transformer soi-même et permettre à un environnement de se transformer. Il permet de porter au débat public les questions actuelles des citoyens par la mise en travail d'une ou plusieurs problématiques. Il permet l'expression et l'échange par le public d'une réalité vécue.

Le théâtre forum représente une façon de provoquer l'expression des personnes concernées ou celle des professionnels qui les accompagnent ainsi que leur capacité transformatrice, alors que la parole directe est rarement donnée pour percevoir comment les situations sont vécues de part et d'autre.

Par ailleurs, cet outil nécessite la mise en place d'un groupe partenarial concerné par le problème choisi pour thème de la pièce afin que les propositions émises soient ensuite incluses dans un réel travail partenarial de transformation à toutes les échelles et non pas seulement au niveau strictement local. Le public doit de ce fait rassembler les élus, les habitants, les professionnels, les bénévoles et les responsables institutionnels. Il doit y avoir un engagement du territoire.

Certaines collectivités territoriales (par exemple le conseil départemental de l'Isère) utilisent le théâtre forum, celui-ci déclenchant des groupes de travail en présence des élus pour modifier règlements et procédures, ceux-ci étant ensuite soumis à validation en commission sociale.

D'autres collectivités, associations et organismes de formation en travail social (comme l'exemple ci-dessous à l'école de Mulhouse) s'inspirent du théâtre forum et se l'approprient à leur façon, plus ou moins éloignée du théâtre de l'opprimé originel.

## **Le théâtre législatif, un outil de formation à l'École Supérieure de Praxis Sociale de Mulhouse**

L'École Supérieure de Praxis Sociale s'est engagée depuis maintenant quatre ans à Mulhouse dans l'organisation d'un festival annuel de Théâtre législatif, avec différents partenaires<sup>47</sup>, sous la conduite de Luc Gaudet, directeur artistique québécois. Au cœur de ce projet le pari, à l'époque, de co-construire avec des personnes accompagnées, des professionnels et des étudiants en travail social, une démarche de création et de présentation d'un théâtre législatif ayant pour vocation de questionner les enjeux d'équité et de développement social au cœur de la cité, dans l'espace du politique.

### **Le théâtre législatif, c'est quoi ?**

Cette forme théâtralisée d'assemblée démocratique citoyenne se déroule en plusieurs étapes. D'abord, une scénette de théâtre qui se met en place entre personnes accompagnées, professionnels et étudiants en travail social, à partir de réalités sociales illustrant des impasses vécues par les personnes accompagnées. C'est ensuite un forum où, dans un contexte convivial, les spectateurs sont invités à intervenir pour proposer, en improvisation théâtrale, des solutions. Avant dernière étape, ce théâtre forum est complété par une invitation faite aux membres de l'auditoire de formuler de multiples propositions de solutions systémiques pour répondre aux problèmes posés et éclaircis durant le forum. En clair, la dernière étape consiste à remettre aux décideurs et aux «aviseurs» politiques et administratifs, des propositions de projets, de programmes, des initiatives règlementaires, de révision ou d'abolition de façons de procéder au niveau de la gestion d'un établissement, d'une municipalité...

En effet, c'est dans la présence de décideurs et d'aviseurs que réside tout l'intérêt de cette dynamique. Aux côtés des acteurs, les décideurs conviés à participer à ce festival sont des personnalités à même de prendre des décisions sur les thématiques traitées. Il peut s'agir d'élus municipaux, de directeur d'établissement médico-social ou d'un service de l'Aide Sociale à l'Enfance, d'un capitaine de gendarmerie, d'un magistrat... Les aviseurs sont des professionnels experts des thématiques, qui peuvent alimenter les débats et les prises de position. Les décideurs présents s'engagent à faire remonter dans leurs institutions les propositions adoptées afin de modifier des pratiques ou des règlements.

### **Les enjeux et les points de vigilance d'une telle démarche**

- Les apports liés à la participation des personnes accompagnées dans les processus de formation sont considérables, tant ils viennent interpellier les futurs professionnels sur leurs représentations des personnes avec qui ils vont travailler mais plus encore, sur la plus grande horizontalité à installer dans les relations.
- La sensibilisation des étudiants sur les dimensions politiques qui traversent tous les espaces où le travail social se décline. Cette action de formation doit les amener à prendre conscience de la nécessaire « re-politisation » du travail social, de manière à positionner les questions sociales au cœur d'enjeux de citoyenneté, de participation et d'engagement collectif.
- Se mettre en scène, au même niveau que les autres, et accepter ce déplacement, même pour les décideurs politiques et les financeurs, en travaillant le processus de

---

<sup>47</sup> Les partenaires : l'association APPUIS, co-fondatrice avec l'École de ce projet ; l'Agence de la participation de la Ville de Mulhouse, le Lieu ; les Papillons Blancs.

conscientisation propre à la démarche, avec les étudiants, travailleurs sociaux et autres acteurs.

- Associer les financeurs et les décideurs à l'action, construire de la confiance pour sortir de la suspicion par rapport au caractère subversif de l'outil. Il nécessite une maîtrise et un contrôle important de la démarche pour une production pertinente.
- Soutenir les travailleurs sociaux dans l'identification des leviers à actionner pour continuer le processus d'innovation.

Pour conclure, avec les mots de Chantal Mazaëff, directrice générale de l'École Supérieure de Praxis Sociale, « les objectifs visés amènent à sortir des murs du centre de formation pour prendre place dans l'espace public, y questionner des problématiques de société renvoyant aux questions sociales et aux logiques de domination. Convier des décideurs, les interpeller; soutenir par cette action une meilleure inclusion des personnes marginalisées; autant d'apprentissages structurants pour les futurs travailleurs sociaux leur permettant de prendre conscience du rôle que doit jouer le travail social dans la prévention des discriminations et des inégalités sociales”.

### Repères bibliographiques

Boal A., (1996), *Théâtre de l'opprimé*, La Découverte, Paris.

# Fiche 26

## La recherche-action partenariale et collaborative

### Définition et principes

La recherche-action est une démarche qui trouve son origine dans les travaux du psychologue américain Kurt Lewin (1951). Le projet de cet auteur était de poursuivre, tout à la fois, un objectif théorique de connaissance scientifique et un objectif normatif de transformation des conduites, sur le plan de la dynamique des groupes restreints et des mécanismes de l'influence. Son programme de recherche consistait à démontrer qu'il faut intervenir sur la réalité pour pouvoir la connaître.

Il s'agit là d'une dimension essentielle de la recherche-action. En effet, l'idée centrale d'une telle démarche est de prendre le terrain comme base méthodologique et de développer une observation sociale scientifique qui s'appuie aussi bien sur une prise en compte des événements de la vie quotidienne que sur une compréhension sans cesse plus approfondie de la manière dont les individus et les groupes sociaux perçoivent la réalité.

L'ambition de la recherche-action est donc de produire à la fois des connaissances pratiques, utiles pour l'action en permettant notamment de surmonter des problèmes, mais aussi des connaissances théoriques plus générales.

Toutefois, cette démarche réactualise un débat récurrent sur les relations tumultueuses entre le « savant » et le « politique », la connaissance et l'opérationnel. Les liens entre la recherche universitaire et le monde de la décision ne sont guère spontanés. Au sein du monde scientifique, on oppose assez souvent une recherche fondamentale et relativement autonome à une recherche opérationnelle et contrainte, voire normative, cette dernière étant historiquement moins valorisée que la première, même si les champs de l'expertise, de l'évaluation et de l'expérimentation portés notamment par des universitaires se sont beaucoup développés depuis un certain nombre d'années. Au sein du monde institutionnel, on oppose plutôt les études utiles, voire utilisables, pour l'action, et celles qui le seraient beaucoup moins. Les deux sphères ne sont pas situées sur le même registre d'activités, et elles fonctionnent chacune avec des principes et des règles qui ont tendance à s'opposer.

En France, plus particulièrement, le monde de l'analyse dite scientifique et celui qui relève de la décision et de l'action politique sont très distants. Cette distance est toujours présente, même s'il ne faut pas pousser trop loin l'idée d'une séparation tranchée, car il s'opère des rencontres, des passerelles, des ramifications, des partenariats.

La recherche-action poursuit précisément comme objectif de sortir de ces oppositions formelles. Même s'il existe incontestablement deux mondes entre la science et l'action, il est cependant plus juste de parler d'un continuum que de se référer à une ligne de rupture. En somme, la posture idéale de la recherche-action serait sans doute à trouver dans le vieil

adage du philosophe français Henri Bergson pour qui il s'agissait de « penser en homme d'action et d'agir en homme de pensée ». Toute recherche serait donc action, mais toute action serait aussi recherche.

La « recherche-action » est une démarche qui s'est largement diffusée, en particulier dans les politiques sociales, dans la mesure où elle recèle des aspects heuristiques entre l'articulation des exigences scientifiques et l'aide à la décision. Elle est une activité scientifique mais avec une posture singulière permettant de développer l'ambition d'opérationnalité de l'expertise sans renoncer aux exigences de la rigueur méthodologique. Elle implique les chercheurs et les praticiens qui sont conduits à collaborer ensemble pour résoudre une question. En ce sens, pour reprendre une terminologie actuellement en vogue, la recherche-action n'est pas seulement une recherche « sur », ni même une seule recherche « avec », mais c'est une activité de recherche collaborative « sur » et « avec ».

### **Une approche participative pour le travail social**

En mettant en œuvre un dispositif permanent de formation qui reconnaît aux travailleurs sociaux une compétence de recherche, la recherche-action se distingue de la recherche classique. La relation d'équivalence entre chercheurs et acteurs est une condition nécessaire à la réussite d'une démarche de recherche-action.

L'objectif consiste à faire dialoguer chercheurs, travailleurs sociaux, formateurs et bénéficiaires de l'intervention sociale et plus généralement à développer une nouvelle régulation de la recherche par cette collaboration. La co-construction associant acteurs de la société civile et scientifiques permet de valoriser les intérêts de la société grâce à une participation collective au processus de recherche lui-même.

Les acteurs impliqués dans la recherche-action sont donc légitimés à participer en amont à la définition du projet, et à donner leur avis en cours de recherche tout comme à se prononcer sur les conclusions et les enseignements de la recherche jusqu'aux préconisations. Dans ce cadre, le chercheur est invité à accomplir différents rôles qui vont bien au-delà du seul rôle de chercheur stricto sensu. Il est situé dans un champ de connaissance co-produite et partagée dans un processus collectif avec les acteurs, et qui implique le postulat d'une connaissance moins universelle que relative et contextualisée. Si le chercheur est celui qui incarne une posture distanciée, il n'a pas le dernier mot.

### **Une démarche heuristique, sous une diversité d'appellations, adaptée à la prise en compte des problématiques sociales**

L'approche par la recherche-action au regard de la recherche sociale et de l'action sociale semble particulièrement fondée dans la mesure où « la recherche sociale correspond à la nécessité d'arrimer l'instrumentation scientifique à celle de l'intervention socio-politique de manière à conjuguer les efforts pour exercer une œuvre de régulation sociale volontaire indispensable dans toute société organisée » (Lefrançois, 2006). Ainsi, entre la recherche comme action et l'action comme recherche, on peut considérer que la démarche est un processus de formation par les vertus de son travail itératif et réflexif.

La recherche-action dans le champ social se caractérise par sa capacité d'adaptation à l'évolution des problématiques sociales, qu'il s'agisse d'imaginer des innovations sociales ou

d'apporter une aide à la décision dans le pilotage local des politiques sociales. La recherche-action ne débouche pas systématiquement sur une innovation sociale. Mais, le lien entre les deux est souvent identifié et visé.

On trouve des appellations diverses (recherche intervention, participative, partenariale, collaborative) qui renvoient à des spécificités.

La recherche-action classique est associée à l'implication de professionnels, que ce soit de la recherche ou du travail social, alors que la recherche collaborative aurait une portée plus intégrante. Elle vise une double finalité de recherche (production de connaissances et de données) et de formation, et accorde une importance particulière à l'avis des praticiens, refusant toute hiérarchie des savoirs « savants » et de l'action. Les éléments qui poussent au développement de la recherche collaborative sont la complexification croissante de la réalité sociale et la remise en cause du fonctionnement des institutions et des pratiques traditionnelles.

La recherche-action « partenariale » ou « collaborative » pousse plus loin encore l'idée de dispositif de co-construction de la recherche et vise également en ce sens à développer le niveau de compétence de tous les acteurs. Elle repose sur une conception très innovante des règles de la méthode scientifique et des buts de celle-ci qui dépasse les catégories classiques du statut de chercheur et du statut d'acteur. Le processus de production de connaissance visant l'action est inscrit dans un travail collectif qui mobilise autrement les rôles et les apports de chacun mais sans pour autant les confondre.

Ainsi, le protocole méthodologique repose-t-il sur une construction commune des constats et des enseignements plus opérationnels. De ce point de vue, la recherche-action offre un cadre mobilisateur par le véhicule d'une observation partagée, autour d'une thématique sociale déterminée. Avec les différents partenaires concernés, la démarche d'observation partagée permet non seulement de provoquer une connaissance du territoire mais également une reconnaissance mutuelle des différents acteurs et suscite une logique de co-construction d'une vision commune. C'est cette confrontation qui permet de dégager des préconisations. En ce sens, la recherche-action est une démarche qui relève d'une stratégie et d'une éthique de l'observation partagée des questions sociales et politiques de notre société. Elle permet de poursuivre et de renforcer la qualité de l'expertise, préalable indispensable pour être un appui à l'action.

### **La recherche-action : un outil de formation permanente du travail social pour déployer des interventions collectives**

En comparaison avec d'autres approches comme l'expérimentation sociale, la recherche-action présente une réelle dimension formative, ce qui explique son utilisation.

Parmi les méthodes d'analyse du champ social, la recherche-action se distingue par ses liens étroits et son utilisation dans les formations du secteur social au sens large, celui de l'économie sociale et solidaire, du travail social et de l'action sociale, du développement social. La recherche-action a trouvé dans les formations aux métiers du champ social un terrain privilégié de développement aux différents niveaux de qualification y compris dans les formations de directeurs d'établissements.

Les contextes complexes, incertains ou en mutation semblent se prêter à la pédagogie par la recherche-action. Dans le domaine social, la recherche-action concerne principalement, au-delà des chercheurs et des travailleurs sociaux, les personnes accompagnées. C'est pourquoi, certains appellent à l'intégrer systématiquement dans la formation des travailleurs sociaux articulée entre savoirs théoriques et pratiques.

Les travaux conduits dans le cadre des Etats Généraux du Travail Social ont souligné l'utilité de développer les démarches de « recherche-action » dans l'objectif d'accompagner l'émergence de nouvelles postures professionnelles. En effet, la recherche-action peut constituer un outil précieux aidant à inscrire le travail social collectif dans le contenu de la formation, au-delà de l'approche individuelle, et dans l'appropriation des compétences concernant la participation et le développement du pouvoir d'agir (rapport EGTS, 2015). L'accompagnement des recherches-actions est ainsi encouragé avec des efforts qui doivent converger vers la formation-action, l'échange de pratiques, l'organisation interinstitutionnelle et les dispositifs de co-formation (professionnels/usagers/élus). La recherche-action apparaît ainsi comme une formule adaptée au déploiement dans les territoires du développement social et des projets collectifs.

Une voie prometteuse est notamment l'organisation de dispositifs de co-formation entre les professionnels, les personnes accompagnées et les élus, pour déployer des démarches originales de croisement et d'association entre les savoirs universitaires, les savoirs pratiques des professionnels de l'intervention sociale et les savoirs des personnes accompagnées. Le déploiement de la « recherche partenariale » est une démarche heuristique car elle permet de travailler les processus à la racine en éclairant les pratiques émergentes et la part invisible du travail quotidien des professionnels du champ social, du soin et de l'économie sociale et solidaire (Jaeger, 2018). Cette perspective est soutenue depuis longtemps en premier lieu par l'Union nationale des acteurs de formation et de recherche en intervention sociale (Unaforis) qui représente l'ensemble des acteurs de la formation initiale et continue et de recherche en intervention sociale, dont l'ambition est dorénavant de faire évoluer les formations sociales vers un intervenant social acteur de développement social dans son territoire et d'une société plus solidaire.

Pour prendre un exemple, on peut mentionner, parmi beaucoup d'autres, une recherche collaborative achevée en 2018 pour le ministère des Affaires sociales et de la Santé autour de l'intégration des personnes accompagnées dans des enseignements d'établissements de formation en travail social qui apporte des enseignements intéressants (Odenore, 2018). Cette démarche associant des chercheurs, des formateurs, des professionnels et des personnes concernées par l'action publique se révèle un puissant levier de changement des pratiques. En effet, elle touche au noyau dur du modèle professionnel du travail social qui résiste à l'idée de s'engager dans une logique d'intervention collective et la valorisation du pouvoir d'agir collectif, car cette orientation implique de prendre en compte l'intégration des personnes accompagnées dans la conception et l'élaboration des politiques publiques. Au fond, il est entendu que l'on doit prendre en compte et écouter la parole des personnes accompagnées, mais en réalité il est plus difficile d'admettre et de concrétiser qu'elles doivent être directement associées au sens des politiques publiques.

## Un nouveau modèle de coopération entre la science et la société

La recherche-action permet de lier dans la même activité théorie et pratique. La collaboration entre différents types d'acteurs (chercheur, travailleur social, personnes accompagnées...) permet d'appréhender la réalité du travail social et d'élaborer en commun des stratégies de changement.

La recherche-action ne fait pas l'unanimité dans le monde de la recherche puisqu'elle n'est pas une démarche empirique menée par un chercheur-observateur ni une expertise menée par un chercheur qui tire son autorité de la communauté scientifique. On a ici affaire à un rapport nouveau entre le chercheur et l'objet de la recherche et à un déplacement du champ de la recherche. En associant les citoyens et les chercheurs, un rapport renouvelé entre la recherche, la démocratie et la société se dessine. Alors que la frontière entre science et politique est floue et poreuse, il appartient au chercheur de prendre en compte les contours de cette frontière. La recherche-action est alors un terrain d'aventure, un atelier où se fabrique de la connaissance prescriptive, qui peut représenter un contrepoids à la fragmentation croissante de la société et à l'individualisation des épreuves que traversent les personnes.

C'est alors un changement de modèle dans la production des connaissances qui est impulsé : se mettre à distance de l'idéal de la connaissance positiviste et objective (connaître pour agir) et mieux intégrer le processus de découverte « chemin faisant » et co-construit entre les acteurs et les chercheurs (agir pour connaître). Cette posture méthodologique permet de penser le processus de production de la connaissance comme un processus de formation collective qui alerte les acteurs du champ social sur la nécessité de saisir de façon pluridisciplinaire la complexité des défis sociaux d'aujourd'hui en faisant coopérer les recherches universitaires, les savoirs professionnels et l'expertise des personnes accompagnées. Elle est un excellent outil en faveur du développement social.

### Repères bibliographiques

- Avis du Conseil Scientifique de la CNSA (2018), « Favoriser une culture et des pratiques de recherche participative dans le champ du handicap et de la perte d'autonomie », [www.cnsa.fr](http://www.cnsa.fr) et [www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr](http://www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr)
- Jaeger M., (2017), L'implication des HUC (Habitants-usagers-citoyens) dans la recherche, *Vie Sociale*, 4, p. 11-29
- Lefrançois R., in J-Y Barreyre, B. Bouquet, (dir.), (2006), *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, Paris, Bayard.
- Lewin K., (1951), *Field theory in social science. Selected theoretical papers*, New York, Harper & Row.
- Odenore (2018), « Des usager.e.s inclus.es dans la formation et la recherche collaboratives en travail social », Rapport de recherche pour la DGCS-DGESIP, Université Grenoble Alpes.

- Rapport du groupe de travail national des Etats Généraux du Travail Social, « *Développement social et travail social collectif* », Paris, Documentation française, février 2015.
- Tourrilhes C. et Levivier A. P. (2013), « La formation des travailleurs sociaux par la recherche-action. Essai sur la méthode et la pédagogie », Colloque IRTESS – PREFAS Bourgogne « Les recherches actions collaboratives : une révolution silencieuse de la connaissance », Dijon, 27-29 mai 2013, [[www.aifris.eu](http://www.aifris.eu)].



# CONCLUSION

Ce guide d'appui s'inscrit dans une histoire et une continuité des approches collectives du travail social. Il marque aussi une étape en adaptant le langage et les méthodes aux défis sociaux d'aujourd'hui.

En premier lieu, ce guide d'appui clarifie et délimite l'expression du « développement social » en lui donnant une définition concrète, après celle du travail social, afin de diffuser la démarche sur le terrain, la faire connaître, et que les acteurs des territoires aient une base de référence commune.

Le développement social, notamment, ne peut plus être confondu avec l'acronyme du « DSL » (développement social local), qui a tendu à devenir un « dispositif » (en contresens des principes qu'il implique), dans la mesure où le terme « local » a induit un effet restrictif et enfermant au seul territoire de proximité. Le développement social s'enracine dans un territoire défini, qui fait sens pour ses habitants, mais il ne peut pas être de la seule responsabilité du local. Le territoire des problèmes n'est pas le territoire des solutions (le problème de l'emploi, la crise du logement, l'échec scolaire...). Le développement social est aussi l'affaire des autres échelles territoriales, notamment de l'État, pas seulement des collectivités territoriales et des acteurs de proximité. Il relève d'une stratégie ambitieuse qui implique la mobilisation des politiques publiques de droit commun (urbanisme, économie, santé, culture, sport, éducation...) et du travail social dans un objectif de décloisonnement des interventions et de participation citoyenne permettant une approche globale des inégalités et des besoins sociaux.

En deuxième lieu, et partir de là, ce guide d'appui vient expliciter et décliner concrètement en quoi le travail social peut contribuer à une logique de développement social. Il le peut, avant tout, si on renforce les compétences des travailleurs sociaux dans les pratiques d'organisation de l'action collective, et non seulement dans une relation d'aide individuelle. Le développement social repose sur l'affirmation que la dimension collective des problèmes sociaux et des inégalités doit faire l'objet de solutions collectives, auxquelles contribuent les travailleurs sociaux en mobilisant d'autres acteurs du territoire (ceux de la santé, de l'économie, de la culture, de l'éducation...), afin de mieux accompagner les personnes et toutes les composantes de leurs parcours de vie dans une approche transversale. Il implique une ouverture décisive du travail social aux approches collectives.

C'est tout le sens de ce guide d'appui : il est de délimiter et de rendre plus concrète la contribution du travail social collectif dans une stratégie globale de développement social compte tenu des confusions fréquemment repérées entre les différents termes et les obstacles repérés. Il a pour ambition de faire œuvre de pédagogie et de clarification sur les interventions collectives du travail social et, par la même, de fournir des repères et des méthodes aux travailleurs sociaux pour mettre en œuvre concrètement sur le terrain, dans la société d'aujourd'hui, des actions en faveur du développement social.

Ce guide d'appui marque également une étape car il apporte une actualisation des diverses méthodes de l'intervention collective du travail social, réaffirmant leur pertinence et leur diversité.

Dans cette lignée, un des points saillants de ce guide, est qu'il ne mentionne plus le vocable de « l'intervention sociale d'intérêt collectif » (« ISIC »). Parce que le terme ISIC n'a pas diffusé et n'est pas entré dans le langage des travailleurs sociaux dans leur grande majorité. Ce vocable a contribué paradoxalement, contrairement aux objectifs recherchés, à cliver l'individuel et le collectif, et a induit une confusion entre développement social et travail social collectif et cette confusion était devenue en elle-même un frein. Cette analyse résulte d'une maturation collective et d'un diagnostic partagé, se traduisant également dans les nouveaux référentiels des diplômés d'Etat du travail social (2018), qui ne se réfère plus au vocable de l'ISIC.

Les méthodes du travail social collectif se définissent par des axes communs : l'approche collective d'un problème social, le renforcement de la capacité des personnes ou des groupes à agir dans leur environnement, une approche globale et transversale. Elles se caractérisent également par des spécificités et des différences. La diversité de ces méthodologies n'est pas forcément synonyme d'éparpillement, elle peut au contraire permettre d'intervenir de manière adaptée selon les acteurs, le milieu, la population et les problématiques. Par ailleurs, cette diversité offre à tous les champs de l'intervention sociale, du travail social et éducatif, du médico-social ou encore de l'animation, des outils pour engager des dynamiques collectives, complémentaires et indissociables des approches individuelles.

Ce guide d'appui a ainsi procédé à un travail d'actualisation des méthodes du travail social collectif en s'attachant à repartir des origines et des filiations afin de les clarifier, notamment en ce qu'elles contribuent ou non au développement social, et afin pour les travailleurs sociaux de pouvoir se les approprier en connaissance de cause.

Le travail social collectif est un support incontournable pour le développement social, mais toutes les formes d'intervention collective n'y contribuent pas forcément directement. Elles ne sont pas toutes de même nature, ne font pas appel aux mêmes méthodologies et ne poursuivent pas forcément les mêmes objectifs. Ce guide permet ainsi de bien les définir pour les distinguer mais aussi pour appréhender concrètement les possibles passerelles entre ces différentes formes d'intervention. On peut mettre en lumière et valoriser une diversité de méthodes distinctes tout en gardant la possibilité de complémentarité et de continuum.

Il est en effet essentiel de repérer les invariants dans les différentes formes d'intervention collective qui s'inscrivent dans le développement social : elles se fondent sur la participation des habitants, veillent au renforcement de leur pouvoir d'agir et s'appuient sur les ressources des personnes et du territoire. Elles reposent également sur une approche globale, partenariale et transversale des projets et envisagent de façon collective les problématiques sociales et la recherche de solutions. Cet ensemble d'éléments constitue un corpus commun aux différentes formes d'intervention collectives concourant au développement social.

La notion de travail social collectif, telle qu'elle figure dans le nouveau référentiel des diplômés du travail social, regroupe et incarne la diversité des méthodes et des pratiques

collectives du travail social. Cette diversité nécessaire et adaptée aux problématiques et contextes locaux n'empêche pas l'existence d'un socle commun : c'est tout le sens de ce guide d'appui.

Il est d'accompagner la formation des travailleurs sociaux à l'évolution des postures professionnelles et aux méthodes de l'intervention collective dans le sens du développement social. Il est aussi d'en faire une priorité des employeurs.

# ANNEXES

## 1. COORDINATION / REDACTION

**Cyprien AVENEL** a assuré la coordination des travaux et de la rédaction d'ensemble avec la contribution d'un « noyau dur » du groupe de travail et quelques experts extérieurs sollicités pour certaines fiches.

**Christelle MARTIN** a coordonné le recueil et la mise en forme des fiches illustrant des expériences et des pratiques de développement social dans les territoires.

## 2. COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

- **Cyprien AVENEL**, Mission Analyse stratégique, synthèse et prospective, Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), co-pilote du groupe de travail
- **Cristelle MARTIN**, Présidente de l'ANCASD, co-pilote du groupe de travail

- **Genevieve BESSON**, responsable de l'évaluation des politiques publiques départementales, Conseil départemental de l'Eure
- **Dominique BLIN**, vice-présidente UNAFORIS
- **Isabelle BOUYER**, déléguée nationale ATD-QUART-MONDE
- **Myriam BOUZERIBA**, chargée de mission au sein du département accompagnement et développement Social de la CCMSA
- **Michel CHERVILLE**, CNAPE
- **Muriel CASALASPRO**, membre du HCTS, collègue des pouvoirs publics, FRANCE URBAINE, adjointe au maire chargée du développement territorial et de la politique de la ville, Montreuil
- **Marie-Paule COLS**, ANDASS, Vice-présidente du HCTS
- **Claire COSSEE**, membre du HCTS, collègue des personnes qualifiées, maîtresse de conférences en sociologie, Université Paris Est Créteil (UPEC)
- **Martine COSTES**, directrice de l'ingénierie et du pilotage des solidarités, Conseil départemental de la Haute-Garonne
- **Michèle EYPERT-DUCHÉ**, conseillère en politiques familiale et sociale, service DPFS DPT INSERTION ET CADRE DE VIE, Direction des Politiques Familiale et Sociale, CNAF.
- **Marie-Christine FALLEUR**, directrice adjointe chargée de l'action sociale, CAF de Paris
- **Anne-Lise GARANDEL**, chargée de mission au sein du département Accompagnement et Développement Social de la CCMSA
- **Nicole OUVRARD**, cheffe de la mission ingénierie et travail social, Conseil départemental de la Gironde
- **Céline ROUSEE**, conseillère expert en travail social, Conseil départemental du Morbihan
- **Isabelle LEOMANT**, membre du HCTS, collègue des associations et organismes nationaux, déléguée UNIOPSS
- **Carole LE FLOCH**, membre du HCTS, collègue des personnes accompagnées CNPA/CRPA
- **Pascal GOULFIER**, directeur général adjoint chargé de la Solidarité, Conseil départemental de la Gironde
- **Nathalie ROBICHON**, responsable du service Solidarité-Cohésion Sociale-Enfance, INSET/CNFPT

- **Véronique ROUSSIN**, conseillère technique de service social, Sous-direction des professions sociales, de l'emploi et des territoires, Direction générale de la cohésion sociale (DGCS)
- **Béatrice VERHAEREN**, conseillère technique de service social, Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO), Ministère de l'éducation nationale
- **Chantal ROTIER-GOMBERT**, cheffe du service de la cohésion sociale, Direction de l'Ingénierie et du Pilotage des Solidarités, Conseil départemental de la Haute-Garonne
- **Gaëlle SALEZ**, responsable départementale Val d'Oise et Seine-Saint-Denis Service Action Sanitaire et Sociale MSA Ile de France.

# HAUT CONSEIL DU TRAVAIL SOCIAL

Ministère des Solidarités et de la Santé  
Haut Conseil du Travail Social

Adresse postale : 14, avenue Duquesne 75350 PARIS 07 SP – Bureau : 10, place des Cinq Martyrs du Lycée Buffon – Paris 14<sup>e</sup>

☎ 01 40 56 86 91 - Mail : [dgcs-hcts@social.gouv.fr](mailto:dgcs-hcts@social.gouv.fr)

Internet : <http://solidarites-sante.gouv.fr/travail-social>