

Manuel de l'intervention collective pour les travailleurs sociaux

Des principes à l'action
en faveur du développement social

Ouvrage coordonné par
Cyprien Avenel et Cristelle Martin

ÉDITORIAL

Ce manuel 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 manuel 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 manuel des méthodes 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 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 manuel 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 manuel réussit le pari de compiler une base de références communes, 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, cet ouvrage, 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 projet, 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

* Brigitte Bourguignon a quitté ses fonctions de présidente du Haut Conseil du travail social à l'occasion de sa nomination au gouvernement le 6 juillet 2020.

SOMMAIRE

Éditorial	3
Avertissement	7
Introduction	9
Partie 1	
Le développement social	19
Enjeux et principes	21
Fiche 1 – Le développement social : un changement de posture	21
Fiche 2 – Les 7 fondamentaux du développement social	24
Fiche 3 – La participation des personnes, un enjeu central du développement social	25
Fiche 4 – Transversalité, décloisonnement et partenariat : des incontournables	33
Fiche 5 – Un portage politique et institutionnel : une condition pour la durabilité des projets	37
➔ Une illustration concrète – Un ESAT pour personnes handicapées psychiques redonne vie à un village	43
La contribution du travail social au développement social	47
Fiche 6 – Le rôle et la place des travailleurs sociaux dans le développement social	47
Fiche 7 – Les conditions managériales à la mise en œuvre du développement social	52
L'évaluation, un processus tout au long de la démarche	59
Fiche 8 – Le radar du développement social : un outil d'évaluation des actions collectives	59
Fiche 9 – L'évaluation des impacts : construire des indicateurs du travail social collectif	69
➔ Une illustration concrète – Un territoire se donne l'ambition de lutter contre l'isolement des seniors	75

Partie 2

Les méthodes d'intervention collective du travail social **81**

Origines et filiations de l'intervention collective **83**

Fiche 10 – Les origines et les filiations de l'intervention collective 83

Fiche 11 – Les différentes approches à la source de l'intervention collective 95

Fiche 12 – L'*empowerment* : un nouveau référentiel pour le travail social? 104

Fiche 13 – *Community organizing* : de quoi s'agit-il? 111

Les différentes méthodes et approches de l'intervention collective **116**

Fiche 14 – Travail social, intervention collective et développement social : quels liens? 116

Fiche 15 – Le travail social de groupe 130

Fiche 16 – Le travail social communautaire 135

Fiche 17 – Le mouvement de l'éducation populaire et l'animation socioculturelle 139

Fiche 18 – Le travail social en réseau 145

Fiche 19 – Les actions collectives ancrées dans les territoires 149

Fiche 20 – Le rôle de la médiation sociale dans le développement social 154

➔ **Une illustration concrète** – L'ambition de mieux vivre dans un quartier devient l'ambition de tout un village : le réseau ILE 159

Les méthodes émergentes favorisant la participation des personnes et les conditions du développement social **165**

Fiche 21 – Le développement du « pouvoir d'agir » des personnes et des collectifs (DPA-PC) 166

Fiche 22 – Les coformations avec les personnes accompagnées 171

Fiche 23 – Les conférences familiales 177

Fiche 24 – La pédagogie sociale 180

Fiche 25 – Le théâtre-forum 185

➔ **Une illustration concrète** – Le théâtre législatif, un outil de formation à l'École supérieure de praxis sociale de Mulhouse 188

Fiche 26 – La recherche-action partenariale et collaborative 190

Conclusion **197**

Auteurs **201**

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 coconstruction 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 coconstruits (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 *a 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 coconstruction des réponses) dans le sens d'une plus grande transversalité de l'intervention et d'une participation citoyenne accrue dont celle 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**).