

## 2.7. Travail social communautaire et travail social collectif

### 2.7.1. Travail social communautaire

Né dans les pays anglo-saxons, le travail social communautaire est une méthodologie axée sur la résolution des problèmes d'une communauté au sens large, initiée soit par des travailleurs sociaux ou/et autogérée par des populations regroupées en collectif ou en association. Le travail social communautaire s'enracine historiquement dans le courant des *settlements* ou maisons sociales au XIX<sup>e</sup> siècle que nous avons évoqué précédemment.

Les courants qui fondent le travail social communautaire et le travail social d'intérêt collectif mis en œuvre aujourd'hui puisent leurs références dans des expériences et des courants venus d'Amérique latine : l'approche conscientisante (Paolo Freire, 1961) et des pays anglo-saxons : l'approche conflictuelle (Saul Alinski, 1976) et l'approche consensuelle (Murray Ross, 1955) [voir tableau ci-après]. Depuis 1945, l'Organisation des Nations unies (ONU) a mis en place des programmes dans les pays du tiers monde et les pays colonisés et a théorisé ces formes de travail sous le vocable de développement communautaire, le définissant comme suit (définition de 1961) :

- « 1. C'est l'ensemble des procédés par lesquels les habitants d'un pays unissent leurs efforts à ceux des pouvoirs publics, en vue d'améliorer la situation économique, sociale et culturelle de leurs communautés ;
2. Ces procédés supposent que les habitants participent activement aux efforts entrepris en vue d'améliorer leur niveau de vie, et ces efforts sont laissés dans la mesure du possible à leur propre initiative. En vue de rendre plus efficaces l'initiative, les efforts personnels et l'aide mutuelle, des services techniques sont fournis ;
3. Les programmes de développement concernent les collectivités locales, étant donné que les gens qui vivent dans la même localité ont de nombreux intérêts en commun. »

Paolo Freire fut un des pionniers emblématiques de cette forme d'action (actions d'alphabétisation au Brésil).

Notons que :

- l'approche conscientisante cherche une meilleure compréhension des enjeux économiques et politiques en jeu dans la situation ;
- la stratégie consensuelle (intégration) : cherche à mobiliser les différents partenaires sur la coopération et l'accord ;
- l'approche conflictuelle : cherche à organiser un rapport de force favorables aux personnes.

Ces approches sont synthétisées dans le tableau qui suit.

Approches	Objectifs immédiats	Stratégie employée	Rôle de la population	Rôle du travailleur social	Objectifs stratégiques souhaités
Consensuelle Murray Ross 1910-2000	Résoudre les problèmes sociaux prioritaires par l'action verticale des structures du pouvoir. Améliorer les conditions de vie matérielles.	Chercher le consensus et la coopération entre partenaires : institutions publiques et privées et la population.	Objet réceptif-passif. Participe à un processus d'organisation locale : associations/groupes communautaires, comités de quartier.	Agents d'adaptation : rôle de coordination, guide, d'expert, facilitateur.	Conscience soumise.

Approches	Objectifs immédiats	Stratégie employée	Rôle de la population	Rôle du travailleur social	Objectifs stratégiques souhaités
Conflictuelle <b>Saül Alinski</b> 1909-1972	Obtenir le transfert du pouvoir des structures de pouvoir local à la base. Action sur la structure du pouvoir pour la modifier. Améliorer les conditions de vie matérielles. Dignité.	Développer la tactique du profit pour mobiliser les gens. Le pouvoir par l'organisation.	Participe à son propre changement. En conflit avec la structure de pouvoir local.	Il cherche à créer et développer le pouvoir pour que la base s'en serve : organisateur, animateur, agitateur.	Conscience critique intégrative, dignités.
Conscientisante  <b>Paolo Freire</b> 1921-1997	Rechercher la clarification de la position socio-politique des secteurs sociaux. Améliorer les conditions de vie matérielles.	Développer le processus de conscientisation. Mise en situation dans le processus historique des luttes de libération. Développement d'une dynamique conflictuelle.	Sujets agissant en tant qu'acteurs dans une pratique sociale qui cherche le changement global du système.	Agent de conscientisation. Attitude dialectique : action, réflexion/action permanente dans une perspective de créativité. Aider au développement d'une dynamique conflictuelle.	Conscience critique libératrice.

Source : *Beauchard J., 1981, in De Robertis C., L'intervention collective en travail social, Centurion, 1987.*

Le terme de communauté, qui renvoie à l'origine à des groupes homogènes que la société moderne a mis à mal, recouvre aujourd'hui un ensemble de personnes qui peuvent se repérer et s'identifier et qui fonctionnent sur des liens de solidarité<sup>80</sup>. Les actions sont entreprises au bénéfice de la communauté elle-même ou à celui d'une autre. Le travail social communautaire vise la promotion et la conscientisation des populations en s'appuyant sur leurs savoirs, leurs ressources, leurs compétences. Le travail social communautaire s'oppose à une politique d'assistance ; il a une fonction de revitalisation des solidarités de proximité, de changement social. Dans cette forme de travail social, il n'y a pas d'un côté les personnes qui sont bénéficiaires de l'action et ceux qui la mettent en place et la contrôlent : l'action sociale est « l'affaire » de tous. Ces méthodes ont été diffusées et expérimentées en France dès les années 1960, avec pour champ d'application le cadre des politiques sociales globales (habitat, ville, immigration), la vie associative et par les organismes sociaux comme la CNAF, la MSA à travers leurs centres sociaux notamment, et par les services sociaux du SSAE, de la SNCF. Il a été porté essentiellement par les assistants de service social, et, les animateurs socio-culturels s'inspirant d'autres courants de pensée et de méthodes comme la recherche action, l'animation sociale et socio-culturelle, le courant de l'éducation populaire. Cependant les termes de communauté et de travail social ne sont pas imposés en France où on leur préfère respectivement celui de classe et celui de collectif.

80. Maurel E., *Régulation et contrôle à propos de l'action communautaire*, CEPES, Université de Grenoble, 1978.

## 2.7.2. Travail social collectif

L'usage du terme collectif est apparu sous l'influence des événements de mai 1968 et s'est étendu à l'intervention sociale, opérant clairement une scission entre les professionnels qui pratiquaient cette forme de travail et ceux qui privilégiaient l'approche individuelle.

Luc Lalanne<sup>81</sup> caractérise les éléments qui définissent l'action collective :

- une situation sociale qui révèle des difficultés et des attentes dans les rapports entre une population et son environnement local et institutionnel ou des difficultés de rapports sociaux d'un groupe à un autre ;
- un processus d'analyse et d'action concernant cette situation avec ou par la population elle-même, qui s'exprime et qui a pris conscience de l'intérêt à travailler en commun, avec les partenaires concernés (associations, élus, institutionnels) dont la coopération et l'implication sont recherchées et avec le concours des professionnels du travail social ;
- une visée selon laquelle les individus sont capables de prendre des responsabilités sociales et de défendre leurs intérêts collectivement ;
- un cadre de politique sociale leur servant d'appui ;
- des structures favorisant l'information, la coordination, le décloisonnement.

Le rapport du CSTS sur l'action collective (1988) la définit comme suit : « *l'intervention sociale d'intérêt collectif envisage les conditions d'existence d'une population, sur un territoire déterminé ; elle se donne pour objectif la prise en compte d'intérêts collectifs, entendus comme des facteurs susceptibles de faciliter la communication sociale des divers groupes et, par là, d'aider à la maîtrise de la vie quotidienne, dans ses diverses dimensions* » [...].

## 2.8. Développement social local (DSL)

« *Le développement social local est une démarche, une méthode d'approche et de compréhension globale des problèmes locaux qui peut aussi bien s'appliquer à des politiques sociales sectorielles (habitat, emploi, culture) qu'à des publics prioritaires (jeunes, inactifs, personnes âgées, petite enfance)*<sup>82</sup>. »

### 2.8.1. Fondements de la démarche DSL

Elle prend en compte plusieurs dimensions :

- **une dimension éthique** : la démarche de développement social trouve son origine dans la question du sens à donner aux causes et aux difficultés, à la souffrance des personnes dans la société contemporaine. Elle s'appuie :
  - sur les capacités et les ressources de la population, son regroupement et son organisation collective sur le lieu où elle vit ; ce processus permet d'encourager les initiatives, la responsabilisation des populations et leur mobilisation,
  - sur des valeurs : citoyenneté, démocratie, participation ;
- **une dimension méthodologique** : pour mettre en place cette démarche, il est important d'établir un diagnostic partagé de la situation-problème sur un territoire avec différents partenaires pour conduire une dynamique de changement qui repose sur la reconnaissance, le respect mutuel et la position interactive dans le système social des différents acteurs.

Trois notions essentielles caractérisent le développement social local (DSL) :

- **la notion de territoire** comme espace d'intervention qui est lieu d'initiatives et de projets ;
- **la promotion et la mobilisation** de la population ;

81. Lalanne L., *Les champs institutionnels et les orientations des politiques sociales dans lesquelles se développent les actions collectives*, in Blanc B. et al., *Actions collectives et travail social*, tome 2, ESF Éditions, 1989.

82. Godet J.M, sous la direction de Gourvil J.-M et Kaiser M. *Se former au développement social local*, p. XVII, Dunod, 2008.

- le **volontarisme** des élus politiques, des différents acteurs présents sur le territoire : institutionnels, professionnels, associations, économiques et techniques (urbanistes, logement/habitat : transport).

Les mots clés du développement social local sont participation des habitants, partenariat élargi, mixité sociale, lien social, territoire, notion de développement.

## 2.8.2. Implication de la population : participation ou/et pouvoir d'agir

Quelles valeurs le travailleur social promeut-il par l'intervention sociale collective par rapport à la population ?

Par rapport à une population en difficulté, fragilisée, l'action sociale d'intérêt collectif vise une pédagogie de la citoyenneté, c'est-à-dire que les habitants sont partie prenante de l'action, sont concertés, agissent sur les conditions de leur vie quotidienne. L'implication de la population est un élément clé ; c'est un fondement de l'intervention sociale sur un plan éthique et professionnel qui prétend promouvoir l'organisation et la responsabilité de ces populations (différent d'assistance). Impliquer et mobiliser la population sur un projet, c'est aussi faciliter la relation des membres du groupe entre eux, et vis-à-vis de l'environnement social (école, institution...). Cette participation peut se faire à plusieurs niveaux mais dans le travail social collectif, c'est la population qui est porteuse de l'organisation de l'action et en même temps bénéficiaire.

### ► Concept d'*empowerment*<sup>83</sup> ou pouvoir d'agir

Ce concept a toute son importance dans les différentes formes d'action d'intérêt collectif mais aussi dans les interventions individuelles. C'est une notion qui signifie le pouvoir d'agir, la capacité d'être entendu, de prendre la parole, de se réapproprier son pouvoir. Ce sont des chercheurs et praticiens nord-américains qui ont élaboré ce concept à partir du travail social de développement communautaire. L'*empowerment* va plus loin que la participation de la population dans le sens d'un passage obligé, un « devoir professionnel », tel qu'on peut le voir pratiqué dans la mise en œuvre de certaines actions collectives. Jacques Donzelot<sup>84</sup> illustre ce « simulacre » de participation par un exemple d'actions collectives menées dans le cadre de la politique de la Ville. Il écrit que : « *les gens ne sont pas sollicités pour construire un pouvoir mais pour accomplir leur devoir de citoyenneté, ce qui suppose qu'ils se délestent de leurs particularités, qu'ils ne construisent pas une force, mais qu'ils s'inscrivent dans des cadres bien définis correspondant aux objectifs de la politique de la Ville* ». L'*empowerment*, signifie la capacité des populations à se mobiliser, y compris par un rapport de force pour revendiquer des droits et des conditions favorables pour construire leur avenir. La notion d'*empowerment* implique que le travailleur social adopte un positionnement professionnel qui consiste à faire émerger les propositions : ce sont les usagers qui proposent des solutions à leurs problèmes.

### ► Démarche du travailleur social dans l'intervention d'intérêt collectif

L'intervention sociale d'intérêt collectif implique un changement de position du travailleur social qui doit passer d'une position de pouvoir à celle de médiation permettant de construire la participation et l'implication de la population.

Concrètement, cela se traduit par des démarches et postures, qui sont à apprécier et à moduler selon le type d'intervention sociale collective envisagé ainsi qu'en rapport avec le cadre et le contexte de l'intervention :

- contact avec la population et sensibilisation : l'approche est permanente, aller vers, s'imprégner, s'immerger dans le milieu social, partager le mode de vie des habitants<sup>85</sup> ;

83. Sur le concept d'*empowerment*, lire Margot et Albert Breton, *Partenariats et travail communautaire*, In *Informations Sociales*, Le groupe, le collectif, l'individu, n° 83, 2000.

84. Donzelot J, *Faire société*, Le Seuil, 2000.

85. Le modèle des personnes difficiles à joindre (Breton, 1985) va dans ce sens ; il s'agit de travailler avec ceux qui sont en marge et de les amener par des processus de conscientisation et de motivation à leur faire reprendre pied dans la société, à renouer des liens. Les bénévoles de l'association ATD Quart Monde, les

- apprendre à travailler dans un cadre plus informel (créativité, initiative) ;
- prendre de conscience des besoins : information, faire émerger les demandes ;
- mobilisation : appui sur les ressources humaines et environnementales ;
- structuration et organisation : s'appuyer sur les réseaux institutionnels ;
- capacités de communication : faire remonter les besoins.

## 2.9. Du projet à la méthodologie de projet

### 2.9.1. Introduction

**Les actions sociales d'intérêt collectif et le développement social local s'appuient, sur un plan opérationnel, sur la méthodologie de projet. Au préalable, il nous est apparu intéressant de revenir sur la notion même de projet.**

Le projet est un processus « vieux comme le monde, une attitude humaine la plus répandue : se donner des buts et chercher à les réaliser » mais qui, selon Jean-Pierre Boutinet<sup>86</sup> « est peu analysée ». Il existe un lien entre la mise en œuvre d'un projet et le souci d'innovation dans le sens où cette mise en œuvre va impliquer un certain nombre d'opérations intellectuelles : l'exploration des opportunités, la recherche, la concrétisation d'une idée. La démarche d'élaboration et de réalisation du projet donne une connotation positive au projet. Le projet permet d'avoir le sentiment d'une maîtrise du futur par l'anticipation de ce qui va se passer (rationalité). Le projet s'enracine dans ce que les individus recherchent confusément, ce à quoi ils aspirent, le sens qu'ils veulent donner à leur vie (recherche existentielle).

Le projet semble en phase avec la culture technologique de la société actuelle ; pour certains, faire des projets, c'est se trouver dans une dynamique qui donne un sens à leur existence ; d'autres vivent plutôt dans le passé. C'est le cas, selon Jean-Pierre Boutinet<sup>87</sup> des sociétés traditionnelles qui représentent « les gens de l'anti-projet », les « hors projet » ou de ceux qui sont « sans projet », dominés par la sédentarité et le souci de conserver les valeurs culturelles héritées du passé. De même, ceux qui éprouvent une certaine précarité dans leur mode d'existence sont en difficulté pour « se projeter », pour anticiper. On retrouve ce phénomène chez les personnes en situation d'exclusion, de marginalité dans les sociétés industrialisées : les « sans projet ». Ils sont cependant sollicités, paradoxalement, par les services sociaux, éducatifs à faire des projets à s'investir dans des projets (projet de vie, projet d'insertion, projet professionnel), le projet constituant une référence obligée, à connotation positive.

---

équipes du Samu social, les éducateurs de prévention interviennent autour de ce modèle d'intervention en allant vers les personnes, là où elles habitent et vivent, pour créer du lien social et les amener à retrouver une identité sociale positive.

86. Boutinet J.-P., *Anthropologie du projet*, collection psychologies d'aujourd'hui, PUF, 1990.

87. Des définitions de la notion de projet : Le projet signifie, étymologiquement, se jeter en avant (produire un mouvement) et indique l'idée de changement (passer d'un point à un autre). J.-P. Boutinet, dans le même ouvrage, le définit selon deux dimensions :

- **dimension d'ordre symbolique :**

Le projet est un processus qui est porteur d'un sens à décoder, à déchiffrer. Il dit quelque chose sur l'acteur (transformation visualisée d'une situation) qui le produit (notamment par rapport à sa culture de référence) et il dit quelque chose de son environnement (dysfonctionnements, problèmes, ressources, actifs...).

- **dimension opératoire :**

Non seulement le projet parle mais en même temps il fait, il entend modifier une réalité, il va plus loin que la simple intention, il engage l'avenir sur un désir d'action, une motivation. Pour que le projet se réalise, il faut qu'il y ait **légitimation** de ce désir (reconnaissance, intérêt, besoin de la part des autres). Pour que le projet, enfin, soit opératoire, il ne suffit pas, par exemple, de dire qu'une situation pose un problème, il faut également dégager une signification à l'action projetée ou, en d'autres termes, poser une hypothèse, prendre une direction.

Le projet peut être défini comme une matérialisation de l'intention, qui en se réalisant cesse d'exister comme telle.

## 2.9.2. Typologie de projets

Le même auteur a établi une typologie des projets, un inventaire des projets rencontrés dans les situations quotidiennes de l'existence.

<b>Situations existentielles à projet. Le projet aux différents âges de la vie.</b>	Le projet adolescent d'orientation et d'insertion : projet d'orientation scolaire, d'insertion professionnelle, le projet de vie. Le projet vocationnel de l'adulte : projet personnel, projet professionnel, projet de carrière. Le projet de retraite, projet de retrait, de retraitement.
<b>Activités à projet (à promouvoir, à développer)</b>	Projet de formation. Projet de soin. Projet d'aménagement. Projet de développement. Projet de recherche.
<b>Objets à projet</b>	Projet de loi. Projet d'édifice. Projet de dispositif technique.
<b>Organisation à projet</b>	Projet de référence : projet thérapeutique, projet éducatif..). Projet expérimental et participatif : projet d'entreprise, gestion par projet. Projet hybride : projet d'un parti politique.
<b>Projet de société</b>	Projet révolutionnaire. Projet autogestionnaire. Projet alternatif.

Tableau extrait de l'ouvrage de Jean-Pierre Boutinet, *op. cit.*, chapitre 3, p. 120 : Le projet, une nécessité face aux situations quotidiennes.

## 2.9.3. De la notion de projet au projet d'intervention sociale d'intérêt collectif

Comment définit-on le projet dans l'intervention sociale ?

### ► Définitions

Le projet est un modèle d'intervention des travailleurs sociaux qui est totalement différent des pratiques quotidiennes stéréotypées, standardisées. C'est une mise en œuvre créative, élaborée au niveau des réalités de terrain.

Deux autres définitions sont proposées dans l'ouvrage de Bernadette Blanc<sup>88</sup>.

#### Sens méthodologique

Le projet est un outil qui permet de rationaliser l'action : étude/diagnostic d'une situation, choix des partenaires, des objectifs, définition des étapes de l'action, de l'espace, des ressources mobilisables, des résultats visés, des structures et des modes de travail.

#### Sens mobilisateur et innovant

Les acteurs s'impliquent, mobilisent des ressources collectives, coopèrent et innovent. La notion de projet exprime un dessein, une intention de modifier ou de créer une situation. Le projet est porteur d'une utopie transformatrice. Il pose la question du sens de l'action. Un projet est un pro-

88. Blanc B. *et al.*, *Actions collectives et travail social*, tome 1, ESF éditions, 1989.

cessus (complexe) construit à partir d'un diagnostic de situation, du choix d'objectifs cohérents par rapport à cette situation et de différents moyens à mettre en œuvre. Ces actions articulées entre elles visent à résoudre ce problème. Les résultats sont mesurables et programmés dans le temps.

### ► Compétences des travailleurs sociaux dans la mise en œuvre du projet

Créativité
C'est l'exploration des opportunités, de l'existant. L'idée de projet part de soi, de sa propre expérience, de ses idées et de ses intentions. Il faut apprendre à percevoir, à être perceptif, intuitif.
Prudence
La notion de projet revêt de multiples aspects (acceptions) et, pour savoir de quoi on parle, il faut re-situer le projet dans le contexte particulier dans lequel il est utilisé. Le projet s'inscrit dans un environnement social spatialisé et temporalisé. En ce sens, il s'élabore dans un cadre référentiel et doit en assimiler les contraintes (orientation des politiques sociales, enjeux des différents partenaires locaux...) et, dans la mesure du possible, les utiliser comme appui (plutôt que comme contrainte).
Rigueur
Le projet, pour devenir opératoire, c'est-à-dire passer d'un niveau empirique (l'idée du projet) à un niveau théorique (tentative d'élucidation de la situation), puis pragmatique (l'action), doit s'entourer d'une rigueur méthodologique à travers des opérations coordonnées entre elles. Le projet décrit un rapport au temps et à l'espace.
Éthique et sens
Le projet s'appuie sur une finalité, un sens. Le but et les objectifs sont des opérations méthodologiques qui sont au service du sens que l'on donne au projet. Le sens est inscrit dans une volonté de changement social, de mouvement.
Légitimité
Le projet, parce qu'il implique notamment la rédaction d'écrits professionnels, donne une visibilité à l'action ; la mise en place de l'action requiert des capacités d'analyse, d'élaboration, de négociation et des connaissances de l'environnement. Le projet participe à la reconnaissance des actions des professionnels du travail social.

#### 2.9.4. Méthodologie de projet

Il n'y a pas une seule méthode pour élaborer un projet, une méthode qui serait universelle, mais des paramètres qui sont à prendre en compte dans la démarche et qui sont incontournables, ainsi que des étapes qu'il faut respecter pour que le projet soit viable. La démarche de projet, c'est à la fois une démarche créative qui doit porter un sens, mais aussi une démarche rigoureuse (analyse des « besoins », connaissance de l'environnement, méthodes...). On ne peut dissocier ces deux aspects. On pourrait comparer la démarche de projet à la construction d'un édifice. Si les fondations ne sont pas bien assises, il est impossible de monter plus haut dans la réalisation de la construction. Cependant, on peut toujours réajuster une pierre si on n'est pas monté trop haut, vérifier la solidité des fondations. S'il est nécessaire de noter les différentes étapes du projet d'une façon linéaire, il est important de souligner que la démarche de projet est aussi circulaire dans la pratique, nécessitant des allers et retours entre deux logiques : la logique de connaissances (exploration de l'existant, recueil de données, diagnostic social) et la logique d'actions (objectifs, programme d'actions).

Si, dans un contexte de travail donné, le travailleur social a l'idée d'un projet social, la conscience qu'il peut exister quelque chose de différent à partir d'un problème social, il doit étayer ses constats et ses observations, argumenter ses propositions et les faire partager pour mettre en œuvre le projet.

### ► Première étape : exploration diagnostique

Cette première démarche est appelée l'**exploration diagnostique**, ou, plus simplement, on peut dire faire l'état des lieux, repérer l'existant. C'est le moment de l'invention des possibles, sans restriction, sans tenir compte des contraintes de la réalité. On peut envisager plusieurs situations possibles : répertorier les problèmes, rechercher l'information sur la population, sur les institutions, le territoire, les politiques publiques sociales, repérer les projets similaires réalisés ou en cours de réalisation, les ressources, les partenaires éventuels et leur fonctionnement dans les institutions, examiner si le projet est une idée qui part des besoins d'une population, ou si c'est une commande institutionnelle et, dans les deux cas, comment ces deux attentes peuvent s'articuler, puis il s'agit de rassembler les données. L'ensemble de ces opérations va amener le travailleur social à produire un certain nombre de connaissances sur cette situation-problème par laquelle il pourra établir un diagnostic social.

### ► Deuxième étape : diagnostic social

Le diagnostic social permet de clarifier la situation, de mettre de l'ordre dans les données recueillies, de préciser l'analyse que l'on fait de la situation. Étymologiquement, diagnostic signifie « voir à travers ». Le diagnostic social va définir le **cadre du projet**. Il va faire apparaître à partir des données de l'existant, ce qui peut exister de différent avec la mise en place du projet, ce qui va se modifier. Le diagnostic social, en posant des hypothèses de changement par rapport à une situation-problème va promouvoir la dimension « dynamique sociale » dans le projet. Le diagnostic social donne à voir les éléments de l'environnement socio-économique et en donne une lecture interprétative.

« *Le diagnostic social est une élaboration mentale et sociale qui s'inscrit dans le cadre des perceptions et des enjeux de ceux qui les posent. Le diagnostic social fait connaître les données du social existant et apparaît les données du social latent*<sup>89</sup>. »

Un diagnostic social consiste en l'explicitation, l'approfondissement, l'analyse d'un problème préalablement identifié.

Il comprend<sup>90</sup> :

- un recueil d'informations ;
- une analyse des informations et leur interprétation ;
- des propositions d'actions ;
- une suggestion d'indicateurs pour un suivi permanent du problème posé et de l'action à mener.

#### Questions à propos du diagnostic social

Le diagnostic est réalisé sous la responsabilité d'un groupe restreint (groupe de pilotage, personnes expertes...), mais son élaboration peut poser un certain nombre de questions :

*Question : comment est-on garant de la pertinence d'un diagnostic afin d'engager la mise en œuvre d'un projet ?*

Certains paramètres sont à prendre en compte : une des garanties est que l'analyse que l'on fait d'une situation sociale soit plurielle, croisée, confrontée (il ne s'agit pas de travailler seul). Même si le projet part d'une idée d'un individu ou d'un petit groupe d'individus (travailleurs sociaux), elle doit se confronter progressivement à l'environnement. Le diagnostic social, pour être pertinent, doit être fondé sur une logique de l'interaction.

Par ailleurs :

- le groupe porteur du projet qui s'est constitué autour d'une base d'intérêts et d'objectifs communs pour réaliser le projet doit être capable d'échanger sur ses présupposés par rapport à la situation-problème, mais aussi d'exprimer ses positions, ses capacités d'action et ses limites ;
- le diagnostic social doit analyser finement les ressources institutionnelles et partenariales soutenant le projet, et les promoteurs du projet doivent prévoir d'ouvrir un espace favorisant les interactions entre les attentes des populations et les acteurs institutionnels (réunions de quartier, de service...).

---

89. Blanc B., *op. cit.*

90. Laot F., Rouat M., *Piloter le développement social*, L'Harmattan, 1994.



*Question : quel est l'intérêt du diagnostic ?*

- Le diagnostic social interroge les enjeux d'une situation, il questionne : au bénéfice de qui va se développer le projet ? Quels changements veut-on obtenir ? Qui a intérêt à ce que la réalité change ? Qui n'y a pas intérêt ?  
C'est un document de recueil des données et d'analyse, qui permet de confirmer une ou des hypothèses de travail pour résoudre une situation-problème.
- Le diagnostic social est l'analyse des ressources potentielles et des contraintes qui va permettre d'apprécier le degré de faisabilité du projet.
- Le diagnostic met au jour des éléments de réalité sociale non perçus au départ, autant sur le plan des besoins que sur le plan des ressources, des possibles.
- Il permet de saisir des données sociales dans une perspective évolutive. En effet, les besoins des populations changent, les institutions se modifient en permanence sous l'impulsion du temps et du changement social. Cela veut dire qu'un diagnostic social présente un caractère non scientifique (différent de non rigoureux). Il se doit d'être évolutif. Un projet jugé intéressant à une période donnée peut devenir complètement caduque sur le long terme, si un nouveau diagnostic permettant de construire un autre projet n'est pas établi. Le diagnostic présente donc une relative contingence et en même temps un intérêt historique.
- Un autre intérêt du diagnostic est qu'il est mobilisateur. Il donne à voir puisqu'il est le fruit d'une confrontation plurielle, qu'il se finalise par un écrit, puisqu'il permet à différents acteurs pluri-institutionnels de s'approprier des connaissances, de travailler sur une base commune d'analyse d'une problématique. L'opération de diagnostic social implique les acteurs en les engageant dans l'action au bénéfice des populations concernées.

*Question : jusqu'où pousser l'investigation ? Quand peut-on être certain d'avoir les éléments nécessaires ? Quelles sont les précautions à prendre pour que le diagnostic soit opérationnel ?*

- En fait, les porteurs de projets ne sont jamais certains d'avoir tous les éléments nécessaires pour mettre en œuvre le projet. Le diagnostic peut ne déboucher sur aucun projet y compris s'il est pertinent, pour des raisons diverses, par exemple :
  - le diagnostic est sans cesse réajusté et ne se finalise pas, bloquant l'action ;
  - ou le diagnostic n'est pas opérationnel parce qu'il existe un décalage entre le champ de l'analyse et celui de l'intervention : le projet réalisé n'a aucun lien avec les éléments du diagnostic.

Même si la démarche de projet fait appel à des opérations mentales similaires à certaines étapes de la démarche de recherche (exploration), le projet doit se traduire par une intervention correspondant aux attentes de la population dans des délais acceptables pour la résolution du problème posé. Le projet d'intervention n'est pas un mémoire de recherche, le projet d'étude n'est pas un projet d'intervention.

**► Troisième étape : les démarches opérationnelles du projet**

Le diagnostic social obéit à une logique de connaissances, et la mise en œuvre du projet à une logique d'action.

Ces deux logiques ne sont séparées que pour les besoins de l'exposé ; en réalité, elles doivent être constamment en interaction. Les travaux de recherche, d'exploration et d'action sont solidaires. Il faut agir, formaliser la démarche opératoire du projet, trouver une rationalité dans l'action. L'élaboration du projet se concrétise par la rédaction du diagnostic social finalisé indiquant au destinataire du projet, à l'institution (ou aux institutions) qui le porte(nt), les finalités, les objectifs de l'action et comment ceux-ci vont être réalisés. Il s'agit désormais de passer du plan des intentions au plan de la réalité et de l'action et de démontrer que tous les paramètres ont été pris en compte, que l'hypothèse de travail est valide et que les objectifs sont opérationnels parce que fondés sur des besoins, des souhaits ou des valeurs à promouvoir.

C'est la mise en œuvre du projet.

Certaines étapes opérationnelles sont identifiées : elles servent de guide à l'action.

### Phase 1

Identifier la finalité (ou les finalités) du projet

Qu'est-ce que sont la ou les **finalités** du projet ? C'est le but ultime du projet, ses valeurs de référence, ses intentions, le sens que l'on donne au projet. La question qui se pose est : quel idéal veut-on atteindre ?

### Phase 2

Puis se posent les questions : pour quoi faire ? Que veut-on faire ? Cette phase concerne les **buts** à atteindre ou objectifs généraux. Puis, on entre plus encore dans ce que l'on peut appeler le programme d'action, avec l'énoncé des objectifs spécifiques de travail.

**Les objectifs sont des opérations précises et concrètes qui déterminent les actions à réaliser dans un temps donné.** Les objectifs spécifiques sont observables et introduisent la notion de résultats recherchés. Les objectifs sont formulés et rédigés sous une forme infinitive ; ils décrivent une action.

### Phase 3

Le programme d'actions et les moyens mis en œuvre vont permettre d'atteindre les objectifs.

- moyens humains : mobiliser des personnes ressources aux compétences complémentaires ;
- moyens financiers et matériels : s'assurer de la faisabilité du projet par des moyens matériels disponibles et adaptés et veiller au financement du projet.

Il s'agit aussi de créer des outils de pilotage et de suivi des actions par des évaluations intermédiaires pour le suivi du projet et le réajustement des objectifs

- de planifier les actions, de fixer des échéances de réalisation ;
- de communiquer le projet.

Si les moyens de réalisation de l'action n'ont pas été suffisamment anticipés, le projet peut être bloqué. Il s'agit également de prévoir la part des aléas qui peuvent survenir dans la mise en place d'un projet et de savoir réajuster certains objectifs (contraintes financières, imprévus).

## 2.9.5. Partenariat

Même si un travailleur social est à l'origine d'un projet, celui-ci ne se réalise jamais seul. Le projet est inscrit dans une institution de référence et doit tenir compte de son organisation, ses missions, ses contraintes institutionnelles, son champ d'activité. Par ailleurs, l'institution de référence cadre le projet, mais ce sont les professionnels qui participent au travail concret du projet (réflexion, réalisation). Ils ont à construire le partenariat et à définir le mode de participation de chaque partenaire, sa position institutionnelle, son mandat et sa marge de manœuvre. Le travailleur social ou le groupe porteur à l'origine du projet représente le moteur qui dynamise le travail des différents partenaires. Le groupe porteur peut être interinstitutionnel et, si c'est le cas, il exige de la part de ses membres des capacités importantes de communication pour faciliter les contacts, et de coordination pour soutenir la mobilisation des acteurs.

Le partenariat n'est pas la liste des partenaires ! C'est une démarche de construction et de coopération au service d'un projet commun. Fabrice Dhume<sup>91</sup> le définit comme « *une méthode 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 – faire autrement ou mieux, sur un objet commun, qui élaborent à cette fin un cadre d'action adapté au projet qui les rassemble pour agir ensemble à partir de ce cadre* ».

Il s'agit de mettre en relation des partenaires identifiés à chacune des étapes du projet et d'analyser les enjeux et les stratégies des différents acteurs impliqués dans une action : quels sont leurs intérêts, leurs domaines d'intervention, leurs stratégies ?

91. Dhume F., *Du travail social au travail ensemble*, Édition ASH Professionnels, 2001.

Il est nécessaire pour construire un partenariat d'établir des structures et des modalités de travail permettant à celui-ci de fonctionner correctement (contrat tacite ou conventions de partenariat). Il s'agit également d'évaluer le niveau de participation des partenaires : en effet, il ne faut pas exiger, *a priori*, dans l'action que ces derniers s'investissent tous au même niveau et à toutes les étapes de l'action.

La construction d'un partenariat solide et diversifié permet la légitimation du projet : par exemple, l'autorité de tutelle ou l'institution de référence qui donne son accord pour la mise en œuvre du projet peut être un partenaire financier, il y a les partenaires experts qui aident à établir un diagnostic partagé, les partenaires techniques (communication du projet, urbanistes, par exemple)... Pour que le partenariat soit viable et pérenne pour l'action concernée, il est important qu'il y ait une énonciation collective du problème à résoudre, que les partenaires qui s'y associent soient bien d'accord sur la finalité et les objectifs du projet à partir du diagnostic social posé.

Cette énonciation collective du problème peut se formaliser par un contrat écrit ou/et moral. Cette démarche, en engageant les partenaires, évite la « fuite » de certains d'entre eux en cours de projet, ce qui déstabilise l'action.

### Types de partenaires

Il existe plusieurs types de partenaires, qu'il est nécessaire d'identifier :

- groupes latents ou structurés (associations..) ;
- les opérateurs sociaux directs : travailleurs sociaux ;
- les opérateurs sociaux indirects : organismes HLM, ANPE, professions médicales, enseignants d'établissements scolaires, de centres de formation, urbanistes, artistes ;
- les promoteurs d'action sociale et décideurs : responsables des caisses de Sécurité sociale et d'allocations familiales, de Mutualité sociale agricole..., les élus gestionnaires d'action sociale,
- les élus représentant la population ;
- les acteurs économiques : entreprises, chambre de commerce, acteurs de l'économie sociale,

Ces partenaires peuvent avoir différents niveaux de participation et des fonctions différenciées dans le projet : fonction de conception, fonction de légitimation (tutelle, décideur, financeur), fonction de réalisation.

## 2.9.6. Évaluation du projet

Étymologiquement, évaluer c'est attribuer une valeur à une chose (biens, services...) ou à une personne. L'évaluation est apparue plus prégnante dans les années soixante dans différents domaines d'activités : la formation, la gestion des ressources humaines (évaluation des compétences), les politiques sociales et les projets des établissements sociaux (dispositifs d'évaluation), les interventions sociales. Dans ces derniers domaines qui concernent le secteur social, elle s'est mise en place par rapport à des exigences de qualité et de mesure d'efficacité des actions entreprises.

### ► Définitions

Le concept d'évaluation renvoie à l'idée de valeur. Le terme « évaluer » découle du vieux français *value*, c'est-à-dire *prix*, et le substantif « valeur » apporte un jugement sur ce qui est produit ou sur les choses. L'évaluation est donc le fait d'assigner une valeur aux choses et aux actions. Selon Ardoino et Berger <sup>92</sup> (1989), « *Évaluer, c'est appliquer à des objets définis, un outil critique élaboré, rationalisé, une forme d'analyse systématiquement réfléchie, éventuellement inscrite dans des dispositifs* ». L'évaluation désigne aussi la mesure des résultats d'une action, de l'efficacité du travail, du degré d'atteinte d'un objectif. Dans ce cas, elle est appelée évaluation sommative.

Muffragi<sup>93</sup> (2004) distingue trois façons de concevoir l'évaluation qui correspondent à trois postures épistémologiques :

- l'évaluation est une mesure et s'intéresse donc au produit ;
- l'évaluation comme gestion se focalise sur les procédures ;

92. Ardoino J. et Berger G., in Muffragi F., Cours Licence professionnelle gestion des ressources humaines, séquence 2 : *L'évaluation comme mesure, gestion, problématique du sens*, université de Corte, 2004-2005.

93. Muffragi F., *op. cit.*

- l'évaluation comme problématique du sens s'intéresse à son processus ce qui entraîne des définitions référées à trois postures : évaluer, c'est mesurer et comprendre ce que l'on mesure, évaluer, c'est utiliser des procédures d'évaluation (on cherche à mesurer les écarts entre un idéal-type et le produit), évaluer c'est donner une valeur et du sens.

### ► Objectifs de évaluation

En tenant compte de ces différentes définitions, il s'agira d'apprécier les effets prévus et imprévus d'une action collective.

Lorsqu'on met en place une évaluation, il faut se poser la question de ce que l'on veut évaluer, pour quoi et pour qui (le destinataire, le demandeur, la population concernée) et s'interroger en ces termes : qu'est-ce qui a changé depuis la mise en place du projet ? Pour qui ? Comment ? L'évaluation est une dynamique qui part de l'action et renvoie à l'action. L'évaluation est mise en œuvre par le groupe porteur du projet, mais elle implique aussi les bénéficiaires du projet, les différents partenaires impliqués dans l'action. Évaluer, c'est constater les écarts entre les objectifs et la réalité, et se demander la raison de ces écarts. Cela renvoie parfois à interroger le sens de l'action, son bien-fondé. Les effets de l'action ont-ils bien été mesurés ? Faut-il revoir les objectifs ?

Sur le plan opérationnel, la démarche d'évaluation pose quatre questions :

- comment, avec qui vais-je évaluer mon action ?
- quand évaluer ?
- qui met en œuvre l'évaluation ?
- avec quoi vais-je évaluer ?

L'outil de mesure est constitué d'indicateurs ; les indicateurs n'existent pas à l'état brut ; il s'agit de les construire ; ils permettent de préciser, d'opérer des choix sur ce que l'on veut observer dans une situation. Le choix des indicateurs dépend de la nature du projet.

Les critères d'évaluation doivent être anticipés au début du projet. La démarche d'évaluation doit se faire à des étapes clés et intermédiaires du projet (points de bilan, réajustement d'un objectif...). Le dispositif d'évaluation est également un moyen de planifier l'action entreprise et de réguler l'action (suivi du fonctionnement du groupe, suivi des méthodes de travail).

La démarche d'évaluation ne doit pas surcharger l'action. Deux types d'évaluation peuvent être réalisés :

- l'évaluation qualitative : le sens du projet, la pertinence des objectifs, la réponse aux attentes ;
- l'évaluation quantitative : mesurer ce qui est quantifiable, en l'occurrence cela peut être l'augmentation ou la baisse de fréquentation d'une activité, le nombre de personnes qui participent à un groupe au départ et à la fin, des statistiques, chiffres.

### ► Enjeux de évaluation

Toute situation d'évaluation est soumise à des enjeux situationnels, contextuels et institutionnels. Le Boterf<sup>94</sup> distingue trois types d'enjeux dans les organisations de travail, enjeux que nous pouvons adapter à l'évaluation des actions collectives dans l'intervention sociale :

- un enjeu social : celui de la fiabilité recherchée par les clients, ici les usagers et les partenaires
- un enjeu professionnel : assurer l'amélioration des pratiques professionnelles
- un enjeu de management : assurer le pilotage des ressources humaines et des compétences au sein d'une organisation, ici, il s'agit d'apprécier la légitimité et le pilotage des décideurs institutionnels qui ont permis au projet de se réaliser.

L'évaluation concerne également les aspects budgétaires et économiques d'un projet : quel est le coût du projet ? Quel est le rapport coût/résultats ? Ce dernier point nous conduit à envisager l'aspect financier de la mise en œuvre d'un projet.

---

94. Le Boterf, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Eyrolles, Éditions d'Organisation, 2008.

## 2.9.7. Montage financier d'un projet

Pour mettre en œuvre un projet, il faut se fixer des objectifs « réalistes » au regard des moyens matériels, financiers dont on dispose ou que l'on prévoit. Le budget prévisionnel est un outil qui permet de gérer un projet ; il établit le coût estimatif du projet sur le plan comptable et financier, mais aussi au niveau des ressources humaines. Ce dernier aspect est important car il correspond à un coût en termes de mobilisation des personnes sur un temps de travail.

Trois principes sont à l'œuvre ; rigueur, honnêteté et transparence :

- **rigueur** : elle est conditionnée par la précision des objectifs du projet ; il s'agit de comptabiliser les données budgétaires et de valoriser les ressources humaines, y compris le bénévolat dans la mise en œuvre du projet. En outre, le budget doit être présenté de manière équilibrée : charges/produits ;
- **honnêteté et transparence** : c'est un principe essentiel qui est aussi stratégique car il va rendre crédible le projet et va permettre de le négocier plus facilement *via* des outils comme les tableaux de bord, l'anticipation des aléas possibles...

Il s'agit d'éviter de projeter des actions dites « actions vitrines » qui ne correspondent pas aux besoins des populations concernées ou qui conditionnent l'obtention de prêts difficilement remboursables. *A contrario*, la référence au social ne doit pas empêcher des projets ambitieux et qui requièrent des moyens adaptés. Le coût financier du projet doit être évalué.

Il faut souligner que le budget n'a pas qu'un aspect technique ; il est le reflet chiffré du projet.

### ► Principaux partenaires financiers

Il s'agit de cibler la demande de financement à des interlocuteurs qui vont trouver un intérêt à la mise en place du projet, mais aussi d'identifier ceux qui ne sont pas intéressés, car cela évite des démarches inutiles. Cette opération demande une bonne connaissance du réseau institutionnel, des missions des différents partenaires, de se constituer un réseau de partenaires financiers avec des informations sur les dates de commission et de décision des attributions de financement, les domaines privilégiés d'intervention des différents partenaires...

Le projet doit être présenté par écrit aux financeurs potentiels d'une façon argumentée et compréhensible (démarche de communication et de présentation). Il sera nécessaire de justifier la légitimité du projet par rapport à d'autres possibles. Quand des décideurs opposent un refus au financement d'un projet, il faut se poser la question des enjeux et des causes du refus : le projet peut modifier quelque chose de la réalité sociale ; il peut être gênant pour certains acteurs d'un territoire ou d'une institution, ou encore cela peut provenir de raisons techniques : le projet ne semble pas faisable, soit les objectifs ne sont pas clairement posés, soit le projet n'est pas argumenté, soit il n'existe pas de moyens pour le mettre en place, soit encore il peut être différé....

Les partenaires financiers peuvent être :

- l'institution sociale porteuse du projet ;
- des partenaires institutionnels du champ social : organismes sociaux, collectivités territoriales, association reconnue d'utilité publique, Fondation de France ;
- des partenaires du secteur de l'entreprise et des médias ;
- des partenaires de la Jeunesse et des Sports, du ministère de la Culture...

### ► Formes de financement

Plusieurs types de financement peuvent être recherchés parmi lesquels :

- le mécénat d'entreprise : démarche de communication interne ou externe d'une entreprise qui cherche à valoriser son image par le financement de projets sociaux ;
- le mécénat individuel : dons, legs de personnes particulièrement concernées par le projet ;
- le sponsoring : démarche de publicité directe ; le nom de l'entreprise doit être valorisé dans la communication du projet (écrit, documents, affiche) ; c'est une démarche de type commercial ;

- les subventions : financements réguliers attribués par des financeurs institutionnels ou/et des collectivités territoriales à des associations, des collectivités pour des actions pérennes ou ponctuelles ;
- l'autofinancement : financement propre assuré par les promoteurs et participants du projet par des ventes (tombolas, jeux), la création d'événements générant des recettes, des adhésions, des souscriptions, des abonnements...

Cela nous conduit à présenter schématiquement un budget.

Charges (dépenses)	Produits (recettes)
Achat matériel (investissement). Achat matériel (fonctionnement). Location de salle. Frais administratifs. Frais de publicité et de documentation. Frais de transports. Salaires du personnel (charges sociales). Valorisation du bénévolat en termes de taux fictif ou d'indemnités éventuelles.  Intérêts des emprunts (à prévoir s'il y a lieu).	Ressources engagées ou disponibles : <ul style="list-style-type: none"> <li>• autofinancement ;</li> <li>• trésorerie.</li> </ul> Ressources à négocier, à prospecter : <ul style="list-style-type: none"> <li>• subventions ;</li> <li>• participation sous forme d'adhésion, d'abonnement, de souscription ;</li> <li>• participation : mécénat d'entreprise, mécénat individuel, sponsoring.</li> </ul> Ressources de produits escomptés : <ul style="list-style-type: none"> <li>• ventes, tombola, création d'événements.</li> </ul> Ressources provenant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'emprunts bancaires.</li> </ul>
<b>Total</b>	<b>Total</b>

### Synthèse

Un projet qui « tient la route » – le trajet du projet – est un projet qui a du sens et repose sur des valeurs. Sur le plan pratique, cela doit se traduire par une cohérence entre les différentes étapes opératoires. Les objectifs servent une finalité et seront réalisables grâce à des moyens adéquats. On peut dire ainsi que le projet est faisable. Le diagnostic social constitue une étude de faisabilité (aide à la décision, à la prévision). Ce qui est visé dans cette démarche de projet, c'est de mettre en avant les atouts et potentialités des personnes concernées par le problème afin de le résoudre, d'avoir une vision de la situation transformée. Sur le plan stratégique, la valorisation du positif va contribuer à négocier le projet dans des conditions plus favorables, à impliquer les différents partenaires concernés, y compris les groupes de populations qui préféreront s'identifier à des images positives.

Les différentes formes d'intervention sociale d'intérêt collectif, nous amènent à repérer les capacités dont doit faire preuve le travailleur social pour travailler avec les populations et les partenaires. Sur le plan des compétences professionnelles, le travailleur social doit acquérir :

- des capacités d'analyse des situations et de leurs enjeux, qui vont permettre de transformer des connaissances empiriques à une interprétation des faits sociaux permettant d'apporter les réponses les plus adaptées aux attentes des populations ;
- des compétences techniques de négociation, d'animation de groupe, de communication écrite et orale.

Mais, la mise en œuvre des interventions d'intérêt collectif est aussi une question d'engagement : aller vers les gens, observer leur mode de vie, être curieux, faire émerger des demandes, repérer les espaces où les gens vivent, se déplacent : apprendre à travailler et à connaître les populations dans un cadre plus informel. Ces démarches impliquent motivation et dynamisme ainsi qu'une capacité d'écoute des attentes de la population, en faisant émerger les aspects positifs, les ressources, les solidarités spontanées, en activant des réseaux.