

JUIN 2014

# CAHIER DE L'OBSERVATOIRE

de l'Intervention Sociale d'Intérêt Collectif

ISIC



N°1



INSTITUT MÉDITERRANÉEN DE  
FORMATION ET RECHERCHE  
EN TRAVAIL SOCIAL



DIRECTION RÉGIONALE  
DE LA JEUNESSE,  
DES SPORTS ET DE LA  
COHESION SOCIALE



ÉTATS GÉNÉRAUX  
DU TRAVAIL SOCIAL



# Avant-propos

De la Loi de lutte contre les exclusions de 1998 au plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale de janvier 2013, en passant par la Loi de 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale, les politiques sociales ont constamment évolué, cherchant à répondre de la manière la plus adaptée possible aux problématiques sociales, dans un contexte en perpétuel mouvement.

Les réformes des diplômes en travail social ont parallèlement défini les activités, les compétences et les différents modes d'intervention des travailleurs sociaux qui mettent en œuvre ces politiques.

Dans ce cadre, les actions qu'ils mènent auprès d'un groupe, sur un territoire ou dans une institution, constitutives de « l'intervention Sociale d'Intérêt Collectif » (ISIC), apparaissent aujourd'hui - de manière complémentaire à l'accompagnement individualisé - comme un mode d'intervention appelé à se développer pour répondre aux nombreux enjeux, notamment professionnels (préconisation du Conseil Supérieur du Travail Social de fonder l'accompagnement social sur des pratiques d'alliance).

Ainsi, ce premier cahier de l'observatoire de l'ISIC s'inscrit parfaitement et à dessein dans le cadre des Etats Généraux du Travail Social (EGTS) dont les enjeux consistent à « reconnaître et soutenir le travail social », et mettre en adéquation les réponses apportées avec les besoins des personnes concernées.

Il s'agit bien de renforcer la légitimité du travail social, de le dynamiser, de le renouveler, et le seul axe envisageable semble bien être le développement de « l'empowerment » sous toutes ses formes, du pouvoir d'agir des individus citoyens. En 2006, un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) soulignait qu'il était nécessaire de « *faire du développement des modes d'intervention collective une priorité* ».

Merci donc pour le travail présenté ici, qui nous apporte des éclairages sur l'intervention collective et son intérêt pour lutter ensemble contre la pauvreté.

Marielle COIPLLET, responsable du service des formations sociales / DRJSCS PACA

# Remerciements

## *L'équipe de l'IMF*

Evelyne BARDI

Nathalie JAMI

Shalini SEN

Nathalie DURAND

Christine LORENZI-COLL

Corine VINCENT

Jacqueline GREBERT

Yves PILLANT (rédacteur de ce document)

Michèle BARBAT (mise en page de ce document)

*tient à remercier tous les participants sans qui tout ce travail n'aurait pas vu le jour,*

## ***Les professionnels***

- d'Associations (APDL Port de Bouc ; ATOL ; ESF Service; Habitat et Soins ; SARA ; Sudeval ; UDAF 84 ; Université du Citoyen)
- de la CAF 13
- des CCAS
- du Centre Hospitalier d'Avignon, de Montfavet et de Montélimar
- MDS (Bouches du Rhône CG 13) et CMS (CG 30 et CG 84)
- du SPIP Vaucluse

## ***Les sites qualifiants et étudiants qui développement des ISIC***

***Tous les intervenants, participants et usagers qui ont contribué à la réussite de la journée colloque du 30 mai 2013***

***Et la DRJSCS pour son soutien à cette initiative.***

# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>Page 5</b>
<b>I. L'INTERVENTION SOCIALE D'INTERET COLLECTIF : QUELQUES REPERES</b> .....	<b>Page 7</b>
I.1. Une première approche .....	Page 7
I.2. Finalité : renforcement / développement d'un pouvoir agir ses conditions .....	Page 8
I.3. Processus : la participation comme mise en mouvement qui transforme .....	Page 9
I.4. L'ISIC : une accumulation de difficultés .....	Page 10
<b>II. EXEMPLES D'INTERVENTION SOCIALE D'INTERET COLLECTIF</b> .....	<b>Page 12</b>
<b>III. APPROFONDISSEMENT</b> .....	<b>Page 16</b>
III.1. Groupe et individu .....	Page 16
III.2. Participation : la contribution de tous au « faire société » .....	Page 19
III.3. Mobilisation : le faire venir d'inter-venir .....	Page 23
III.4. L'entrée territoire .....	Page 25
III.5. L'inter-culturalité .....	Page 27
III.6. Posture professionnelle.....	Page 29
<b>IV. TECHNIQUES DE MISE EN ŒUVRE</b> .....	<b>Page 32</b>
IV.1. Les différents cas de figure de projet.....	Page 32
IV.2. Du diagnostic au projet .....	Page 35
IV.3. Créer les conditions de mobilisation.....	Page 42
IV.4. L'animation du groupe.....	Page 47
IV.5. Le partenariat .....	Page 56
IV.6. L'évaluation de l'intervention .....	Page 59
IV.7. Légitimité de l'ISIC, reconnaissance de l'équipe et de l'institution.....	Page 66
<b>POUR CONCLURE ET PROLONGER</b> .....	<b>Page 72</b>
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>Page 73</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE THEMATIQUE</b> .....	<b>Page 74</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>Page 76</b>

# Introduction

En 2012, avec l'appui de la DRJSCS, l'IMF a mis en œuvre un « Observatoire des pratiques de l'ISIC » dans le but de soutenir, développer, renforcer des actions professionnelles relevant de l'Intervention Sociale d'Intérêt Collectif (ISIC).

L'intervention Sociale d'Intérêt Collectif fait partie de la pratique professionnelle des travailleurs sociaux depuis de nombreuses années et tend à se développer. Elle recouvre des pratiques diversifiées telles que le travail social de groupe, le travail social communautaire et le développement social local.

Ce type d'intervention est encore peu visible dans le champ du social français et bien des professionnels initiant ces pratiques peuvent se sentir « isolés ». L'observatoire des pratiques de l'ISIC se veut une occasion de dynamiser l'intervention collective, de permettre aux professionnels de mutualiser les pratiques et de partager leurs expériences.

Pour cela l'IMF a mis en œuvre le dispositif suivant<sup>1</sup> :

- Plusieurs **séminaires de formation** de trois jours pour une meilleure approche théorique et méthodologique de l'ISIC. Ce temps de formation vise à outiller les professionnels qui déploient ou aimeraient déployer ces compétences (4 séminaires).
- Des **ateliers de mutualisation** des pratiques de l'intervention sociale d'intérêt collectif pour les professionnels expérimentés ou débutants (16 ateliers de 3 heures).
- Une **journée de colloque** sur l'ISIC le 30 mai 2013 permettant de restituer les échanges, de les mettre en débat avec des professionnels de l'action sociale et d'approfondir les principales questions émanant des ateliers de mutualisation (100 personnes).

Ce premier cahier de l'observatoire a pour but de mettre en valeur plusieurs contenus qui font repères quant à la conduite de cette Intervention et les débats qui ont contribué à l'approfondissement des pratiques



<sup>1</sup> Voir la plaquette « Observatoire de l'ISIC », initiant le dispositif.

**D**ernier point : ce cahier s'adresse à tous les professionnels et les étudiants du secteur social et médico-social. Même si, pour les diplômes d'Etat, l'ISIC est explicitement indiquée dans le référentiel d'Assistant de Service Social, elle est une intervention qui peut concerner tous les intervenants sociaux.

**L**a démarche choisie pour ce premier Cahier est d'apporter plusieurs clarifications au questionnement dense et diversifié formulé par les professionnels qui ont participé à l'Observatoire des pratiques.

**U**ne première approche synthétise ce qui caractérise une Intervention Sociale d'Intérêt Collective. Cette synthèse amène à déployer plusieurs aspects philosophiques et politiques dans la partie III : « approfondissement ».

**U**ne présentation de quelques exemples d'ISIC (partie II) ouvre dans la partie IV un traitement plus méthodologique et technique de la mise en œuvre de ce type d'intervention.

*En contrepoint du texte, des encadrés rappellent les questionnements ou remarques de bien des professionnels énoncés lors des échanges, laissant au lecteur le soin de faire les liens.*

*Ces prises de parole ont volontairement été laissées en français oral.*

# I. L'INTERVENTION SOCIALE D'INTERET COLLECTIF : QUELQUES REPERES<sup>2</sup>

---

## I.1. Une première approche

Tout être humain s'est développé en évoluant au sein de groupes différents. Lieu d'apprentissage, d'influence, d'acquisition de savoir-être et de savoir-faire, le groupe – qu'il soit familial, amical, professionnel – constitue une occasion de réalisation de soi dans le rapport aux autres.

Le travail social prend parfois l'habitude d'une centration sur l'individu (contractualisation individualisée oblige) au risque de rendre cet individu responsable de sa situation sinon dépendant des dispositifs sensés le soutenir voire le protéger.

Penser le travail social en termes collectif invite à un déplacement. Il s'agit alors de prendre appui sur le groupe pour favoriser le développement personnel d'individus par leur inscription dans une dynamique à plusieurs. La dimension collective est alors un levier pour renforcer les capacités relationnelles et/ou d'auto-changement des individus.

**Mais toute action collective n'est pas d'intérêt collectif.** La notion d'intérêt collectif va plus fort et plus loin : il s'agit, par une dynamique collective, que des personnes partageant des préoccupations communes se mobilisent ensemble pour agir leurs conditions de vie<sup>3</sup>.

L'ISIC ne relève donc pas de l'évidence puisqu'elle convoque à un double déplacement :

- le passage par une dynamique collective mobilisatrice d'acteurs (autre chose qu'une relation inter-personnelle aidant / aidé) ;
- un gain de pouvoir donnant à ces acteurs la possibilité de transformer leur condition.

Ainsi **ce type d'intervention place le travail social au croisement du social et du politique.**

Deux notions clefs caractérisent cette intervention : empowerment et participation.

---

<sup>2</sup> Cette partie théorique est le résultat des échanges avec les participants tant aux ateliers de mutualisation qu'aux séminaires de formation à partir d'aspects formatifs développés par les formateurs de l'IMF.

<sup>3</sup> Le rapport du CSTS précise les termes : « le rapport tente de définir cette notion d'intérêt collectif, en distinguant la notion de besoin qui relèverait davantage d'aspirations individuelles, de celle d'intérêt collectif, qui désigne plutôt un ensemble de conditions sociales ».

## I.2. Finalité : renforcement / développement d'un pouvoir agir ses conditions

Nul n'est le produit de son milieu ; l'être humain a la capacité de s'adapter au milieu mais tout autant de le modifier, le faisant en cela son environnement. Certes ce pouvoir transformer, cette capacité à renormaliser est limitée par bien des contraintes, mais elle est consubstantielle de notre dignité. La notion d'empowerment renvoie à cette capacité d'améliorer les conditions de vie qui affectent l'individu, à une appropriation (ou réappropriation) de son pouvoir de.

Mais dans le cadre de l'ISIC cette restauration individuelle d'un pouvoir agir ses conditions prend appui sur une dynamique collective. Parce que ce pouvoir transformer implique les autres mais aussi la relation et les interdépendances aux autres, l'empowerment comprend une dimension transactionnelle à l'œuvre au plan social.

« Ce processus se traduit par trois niveaux d'acquisition :

1. Individuel : le pouvoir **personnel** ou « **pouvoir de** ...», passant par le développement des habiletés et compétences personnelles (confiance en soi, estime de soi, perception positive de soi, sentiment de compétence ; d'utilité, d'efficacité, développement de la pensée critique).
2. Interpersonnel : le pouvoir **social** ou « **pouvoir avec**... », passant par le développement de l'aide mutuelle, de la solidarité, de la capacité à agir avec les autres et de la constitution d'une force collective.
3. Organisationnel : le pouvoir **politique** ou « **pouvoir sur**... », passant par le développement de la capacité à agir collectivement sur son environnement pour le transformer.

Ces trois niveaux sont indissociables et en constante interaction.»<sup>4</sup> Parler d'ISIC c'est englober la dynamique jusqu'au pouvoir sur les conditions de vie. Comme le rappelle le CSTS : « les conditions de vie deviennent un facteur d'identification au même titre que les capacités individuelles ».

Une telle finalité réclame une façon d'intervenir bien spécifique puisque « l'essence même de l'empowerment est de laisser aux principaux intéressés sur le terrain le rôle de définir les objectifs et les modalités d'action. »<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> DE ROBERTIS C. *L'intervention sociale d'intérêt collectif. De la personne au territoire*. Presses de l'EHESP, 2008. p.77 renvoyant à GREGOIRE (1997).

<sup>5</sup> CALVES A-E., 2009, « *Empowerment : généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement* », Revue Tiers Monde, n° 200, pp. 735-749. Cité par EFROS Dominique. 2012, "*Des approches participatives aux processus d'empowerment : Quelle autodétermination des conditions d'un développement?*", Ergologia, n° 6, pp. 41-114

### I.3. Processus : la participation comme mise en mouvement qui transforme

La notion de participation, dans l'usage lié aux habitudes françaises, est un terme pauvre. A ce sujet, dans son livre « Faire société », Jacques DONZELOT<sup>6</sup> souligne l'écart entre une conception nord-américaine et la conception française : « si la première passe par la construction d'un pouvoir, la seconde relève plutôt de l'accomplissement d'un devoir »<sup>7</sup> (c'est la moindre des choses que la personne participe à).

Soyons clairs : dans l'ISIC, **la participation active des personnes concernées par leurs conditions sociales n'est pas seulement nécessaire, elle est la condition même du processus**. Non seulement il ne peut y avoir de dynamique de changement de ces conditions sans une implication directe des acteurs à la transformation des conditions sociales dans lesquelles ils sont inscrits mais surtout ils sont les seuls à pouvoir définir ce qu'il en est de leur intérêt collectif partagé et de produire les actions permettant de restaurer une interaction vive entre individuation et socialisation.

« La qualité de la vie sociale et celle de l'individualité dépendent l'une de l'autre. Plus les relations sociales sont libres et variées, plus les ressources et les conditions dont les individus ont besoin afin de se développer sont présentes, plus les individualités sont affirmées. Réciproquement, plus les individualités sont affirmées au titre de personne singulière, plus leur attente d'une expérience singulière est forte, et plus les institutions sociales sont intelligentes. L'interdépendance entre l'individuation et la socialisation (...) implique que les individus accèdent à la vie sociale et à ses multiples règles par l'intermédiaire de leur participation, c'est-à-dire par l'intermédiaire de l'expérience personnelle qu'ils en font »<sup>8</sup>.

Participer dans ce cas c'est prendre part à une dynamique collective, produire avec d'autres une analyse des difficultés communes pour envisager des actions transformatrices des conditions partagées et contribuer à ce que le groupe ait la force d'agir au point d'agir la réalité environnante. Parler d'intérêt collectif met donc au principe même le fait que cet intérêt ne puisse être défini d'une façon externe au collectif car c'est le groupe seul qui peut préciser ses conditions in situ et en quoi il y a un intérêt collectif qui se dégage. Se mettre dans une dynamique de transformation sociale avec d'autres permet à l'individu de se découvrir capable d'agir ses conditions et, en agissant ses conditions, de modifier son environnement ; individuation et socialisation sont un seul et unique processus<sup>9</sup>.

***L'enjeu de l'intervention est finalement de co-construire dans la différence***

<sup>6</sup> DONZELOT Jacques, MEVEL Catherine et WYVEKENS. *Faire société. La politique de la ville aux Etats-Unis et en France*. Paris : Seuil, 2003.

<sup>7</sup> Opus cité, p.155.

<sup>8</sup> ZASK Joëlle, *Participer*. Ed Bord de l'eau, 2001. p. 48.

<sup>9</sup> Voir sur ce thème la pensée de John DEWEY.

#### I.4. L'ISIC : une accumulation de difficultés ?

Tout d'abord, comme on l'a souligné, l'ISIC ne relève pas de l'évidence puisqu'elle convoque à un double déplacement : le passage par une dynamique collective mobilisatrice d'acteurs (autre chose qu'une relation inter-personnelle aidant / aidé) et un gain de pouvoir donnant à ces acteurs la possibilité de transformer leurs conditions d'existence.

D'autre part, la clarification tant de la finalité de l'ISIC (acquérir un pouvoir agir ses conditions) que de son processus (mise en mouvement qui transforme) ne concerne pas le travailleur social lui-même.

La pratique de ce type d'intervention demande donc une forme de travail et des postures professionnelles qui réclament d'intervenir sans aucune maîtrise de ce qui se produit.

*Il faut donc considérer l'action collective comme une façon de travailler autrement, sans crainte ni culpabilité de ne pas réussir.*

Intervenir pour laisser venir ce qui peut advenir (et non ce qui doit), porte une certaine mise en cause d'une culture professionnelle où le professionnel a le contrôle, où il est l'expert. Et c'est aussi déroutant pour certains usagers qui se placent comme des clients de l'aide. Mais c'est tout autant, pour les financeurs de l'action sociale, une déstabilisation des logiques si logiques. Est-il envisageable de financer une action qui échappe à la maîtrise de ceux qui l'instaure ? Est-il raisonnable de financer une action qui invite des « publics cibles » à prendre du pouvoir au point d'interpeller les pouvoirs publics et de les rendre parfois cible ?

*On a des objectifs mais à partir du moment où le groupe se réunit on ne sait jamais où on va aller. Il y a une incertitude qui est liée à l'humain.*

*On se fait des catégories (« les impayés de loyer » ; accéder au logement ; « les plus précaires » ») et on découvre que ce sont des objets qui alimentent la stigmatisation des personnes. »*

*« C'est comme si les personnes étaient des bénéficiaires de nos Services avant d'être des citoyens.*



Dans l'ISIC il y a **de l'altérité et de l'incertitude**. Du côté des professionnels, il s'agit d'accepter que le fait que « ça marche » ne dépende pas d'eux, que rien ne sera grâce à eux. Du côté des décideurs, cette incertitude vient altérer le volontarisme des programmations de l'action sociale et toute culture du résultat.

Et pourtant la question reste forte : le travail social est-il capable de renforcer l'empowerment permettant à un acteur, parmi et avec d'autres, d'agir ses conditions de vie au point de « sortir de la dépendance envers l'aide »<sup>10</sup> ?

---

<sup>10</sup> DONZELOT Jacques, MEVEL Catherine et WYVEKENS. *Faire société. La politique de la ville aux Etats-Unis et en France*. Paris : Seuil, 2003. p.193.

## II. EXEMPLES D'INTERVENTION SOCIALE D'INTERET COLLECTIF

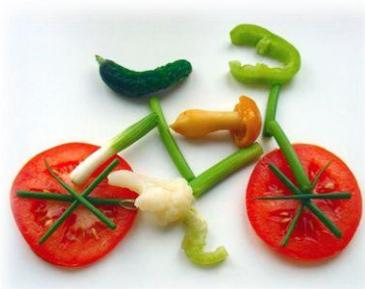
### II.1. Un regroupement d'habitants sur Marseille

*Une vingtaine d'habitants d'un quartier de Marseille se regroupe, épaulée par quelques travailleurs sociaux et acteurs de structures sociales (Maison Pour Tous, Centres sociaux, Maison de la Solidarité), afin de réfléchir à la vie du quartier.*

*Sur l'année, des réunions s'organisent mais aussi des moments de fête à la fois interculturelle et intergénérationnelle. Fin novembre une journée est organisée : cinq sous-groupes se réunissent (dont un groupe de jeunes) pour repérer les atouts et les difficultés du quartier et émettre des propositions pour améliorer le vivre – ensemble.*

*Une orientation collective se dessine. Refuser la stigmatisation du quartier par des journalistes en quête de sensationnel. Tout le **monde souhaite montrer un autre visage de la réalité quotidienne. L'idée d'un film est partagée ; les acteurs vont être acteurs !***

### II.2. ISIC à partir d'un diagnostic qui avait montré un nécessaire travail sur l'alimentation des enfants.



*Mise en place d'un atelier nutrition. Mais il a fallu d'abord organiser plusieurs sorties familiales pour que les participantes se connaissent et entrent en échange.*

*C'est grâce aux liens qui ont pu se construire pendant ces sorties que les personnes ont finalement participé à l'atelier nutrition.*

### II.3. Un groupe organise ses sorties culturelles

*Plusieurs personnes qui avaient bénéficié d'un accompagnement RSA ont dit leur intérêt pour diverses sorties culturelles : cinéma, opéra, randonnées, musée, etc.*

*Soutenues par une organisation des transports en direction des lieux culturels, ils ont découvert le plaisir lié à ces sorties et aussi le plaisir d'échanger à ces occasions.*

*Ils se sont progressivement organisés entre eux à partir de leurs propres véhicules. Le groupe fonctionne aujourd'hui sans l'aide de travailleurs sociaux.*



### II.4. ISIC pour un Conseil de la vie sociale

*Les réunions étaient organisées mais elles mobilisaient peu les usagers. Il a été mis en œuvre une journée festive avec les membres du CVS au cours de laquelle des liens se sont tissés entre les personnes.*

*L'intérêt de créer des espaces de convivialité est apparu évident en mesurant combien la participation et l'implication des usagers dans le CVS étaient plus effective. Il y a eu progressivement une fédération des membres du CVS autour de préoccupations communes.*



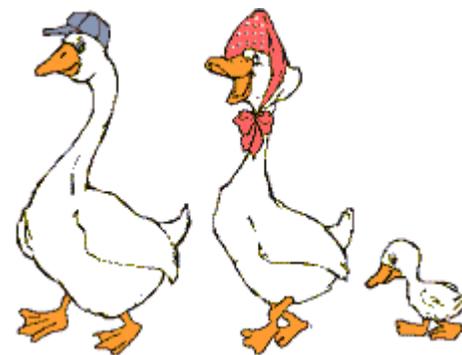
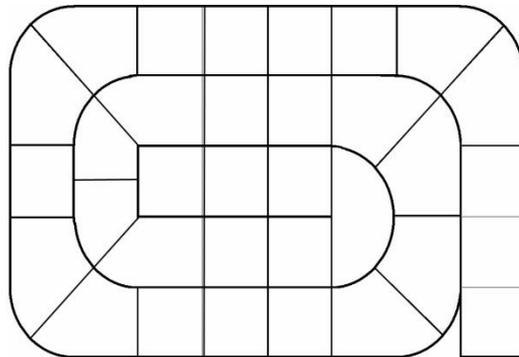


## II.7. La création d'un jeu de l'oie pour donner accès à la CMU-C

*A partir du constat que de nombreux usagers ne répondent pas aux courriers de la CPAM demandant les pièces justificatives pour la constitution de leur dossier, la CPAM s'est questionnée. Elle a pris au sérieux combien les termes techniques utilisés étaient peu compréhensibles pour des publics faiblement lettrés. Elle a aussi considéré la crainte des personnes d'entrer dans une relation structurée par des codes administratifs (peur de ne pas être compris, peur du jugement).*

*Après un travail pour simplifier les termes des courriers, un groupe composé de professionnels et d'usagers a co-créé un jeu de l'oie.*

*Cet outil interactif a pour but de permettre des échanges et une appropriation des informations. Il est actuellement utilisé par le personnel de la cellule accès aux droits. Des résultats sont déjà constatés : en 6 mois les dossiers de réclamations ont diminué de 800 à 500.*



### III. APPROFONDISSEMENT<sup>11</sup>

---

Cette partie a pour objectif de donner quelques fondements théoriques permettant de préciser un cadre interprétatif assez stable pour que les parties suivantes puissent aborder des aspects pratiques et méthodologiques.

#### III.1. Groupe et individu

*« J'ai un questionnement : en quoi l'appartenance à un groupe soutient l'individu et en quoi l'implication d'un individu permet au groupe d'être porteur d'une dynamique sociale ? »*

*« Le groupe peut-il être enfermante ? »*

Notre société s'est habituée à poser de façon binaire et disjonctive le rapport entre individu et collectif. Mais bien des penseurs ont interrogé ce qui est posé en cela comme une évidence.

CALLON et LATOUR, fondant une sociologie de l'acteur-réseau<sup>12</sup>, soulignent combien chaque individu est constitué d'un collectif que forme son réseau ; réseau passif qu'il peut activer de façon directe (solliciter) ou indirecte (envoyer des vœux).

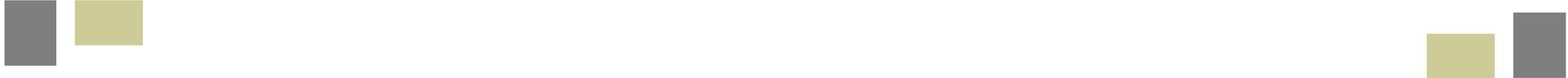
D'autres soulignent à quel point notre personnalité s'est construite en interaction avec des espaces sociaux très différenciés (famille, travail, amis, associations, loisirs, etc.) nous permettant de tenir des rôles adaptés à ces espaces et nous formant à une plasticité de relation et d'action qui nous font acquérir des compétences sociales fondatrices de notre identité. L'identité étant entendue ici comme une perception de soi-parmi-les-autres, toujours en construction<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> La majorité des contenus présentés dans cette partie croisent des aspects théoriques abordés au cours de séminaires de formation et des éléments travaillés à l'occasion de la journée colloque.

<sup>12</sup> AKRICH M, CALLON M, LATOUR B, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris, Mines, 2006

<sup>13</sup> KAUFMANN J-Claude. *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*. Armand Colin, 2004



Dans ce cadre hautement stimulant de notre potentiel, nous apprenons à nous situer, à nous exposer ou nous décaler, à réagir ou différer. En cela c'est notre capacité stratégique qui se développe de façon expérientielle.

Mais le groupe c'est aussi cette expérience d'une influence qui nous détermine, c'est aussi le stade qui pousse au tous pareils, c'est aussi une expérience de conditionnement où il est difficile de faire valoir sa singularité. Dans cette crainte d'être amalgamé au tout qui englobe, la réaction peut être exagérée, provoquant démarcation, évitement, position caractérielle, affirmation spectaculaire d'une originalité de différenciation ou de complet effacement.

Autrement dit, le collectif n'est pas *a priori* un espace constructif de notre singularité. Selon l'histoire biographique de chacun il peut faire peur. Faire peur de par une antérieure expérience de négation de sa personnalité, faire peur de par un manque de confiance en sa capacité à prendre position parmi les autres.

Il y a donc ambivalence : d'une part le groupe est le lieu d'apprentissage d'aptitudes relationnelles et actionnelles (épanouissement), d'une autre part le groupe peut venir accentuer une sous-estimation à faire face, une habitude à être l'objet de la dynamique groupale (aliénation). Abandon de l'équation magique : collectif = ouverture // individuel = individualisme.

L'ISIC a donc comme velléité de faire d'un collectif une occasion positive, pour chaque participant, de prendre (re-prendre) pied, de se voir confirmé dans ses capacités. En favorisant la prise de place de chacun, en veillant à ce que rien ne vienne installer en position basse, en se souciant qu'il y ait toujours du co (co-construire, co-opérer, co-évaluer, co-agir), l'intervention sociale tend à conjuguer réussite d'une dynamique de groupe et émancipation personnelle.

De plus, de par l'injonction à travailler au cas par cas (loi 2002-2) qui entraîne une personnalisation des projets, il y a une tendance actuelle qui fait porter à l'individu la responsabilité de ses difficultés. D'une anthropologie de l'individu autonome et responsable il est facile de glisser à une analyse des situations avec une grille de lecture qui fait de l'individu la cause de ses difficultés. L'individualisation de l'accompagnement conduit alors au renforcement de l'exclusion !

La lecture de la dynamique du groupe peut tout autant s'inscrire dans cette logique. L'échec de l'activité collective serait du à tel ou tel participant.

**« Il faut une lecture sociologique des phénomènes sociaux »**

---



L'abandon d'une approche interactionniste des phénomènes de société peut conduire à transférer les responsabilités des institutions sur les citoyens ou à accuser l'Etat de tous les maux.

La compréhension de l'individu passe par une lecture des déterminants de sa socialité tout autant que la saisie des phénomènes sociétaux se fait, ici et maintenant, au travers des conséquences vécues par les individus du groupe et par le groupe lui-même.

## III.2. Participation : la contribution de tous au « faire société »

*Si l'utilisateur ne participe pas, peut-on parler d'ISIC ?*

*Est-ce que le projet doit être mis en œuvre en collaboration avec les usagers ?*

*Quel positionnement avoir auprès des usagers pour favoriser leur participation ? Comment les rendre acteurs de la démarche ?*

*Comment impliquer au mieux les professionnels et les usagers dans un projet d'ISIC ?*

*L'utilisateur n'est pas toujours impliqué de façon volontaire. A partir du moment où les personnes sont convoquées, peut-on parler d'action collective ISIC ?*

Le rapport du CSTS, dans sa définition de l'ISIC, retient trois indicateurs essentiels permettant « d'identifier la mise en œuvre de cette intervention sociale dans le cadre d'un exercice professionnel :

- la participation des personnes en tant qu'acteurs inscrits collectivement dans la dynamique de l'action engagée ;
- la mise en œuvre d'une méthode d'intervention identifiée dans le cadre des pratiques du travail social ;
- une action menée permettant ou favorisant une dynamique de changement non seulement pour les usagers / habitants / citoyens mais aussi pour l'ensemble des acteurs inscrits dans cette action. »



Le dernier point, abordant « une dynamique de changement » parle d'un ensemble d'acteurs. Il faut mesurer combien cet ensemble déborde ici les personnes impliquées dans le processus. La dynamique de changement est transformatrice de liens et veut agir les conditions, l'environnement même de l'action.

La société est ici une réalité en train de se faire, un agencement sans cesse re-normalisable. Le chantier ouvert devient « celui du « vivre ensemble » qui pose autrement « la question du « liant » de ce qui assemble les individus entre eux, les attache solidement à des convictions, les fidélise à des édifices et les rend constants dans le maniement des éléments qui les entourent »<sup>14</sup>.

Envisager la société comme un ensemble stable et homogène induit qu'il suffit de s'y glisser pour exister. Dans cette approche l'individu gagne en citoyenneté à mesure qu'il ingère les normes sociales de ceux à qui il s'unit du fait qu'ils ont eux-mêmes ingéré ces normes. Celui qui veut s'intégrer a un effort à faire pour appartenir à l'ensemble ; la participation à la société se mérite<sup>15</sup> et la participation relève bien d'un devoir, d'une morale.

***« Toute l'histoire de la politique de la ville montre qu'une forme d'institutionnalisation de la participation a abouti à tuer les initiatives ». (M. Paquet. ASH n° 2750)***

Pour un individu, vivre en société c'est prendre en compte la réalité sociale existante, mais encore « élaborer les capacités lui permettant de devenir auteur du social futur, c'est-à-dire d'élaborer les conditions de la vie humaine à venir, dans un environnement encore inconnu. »<sup>16</sup>

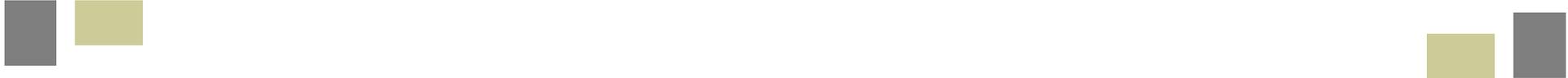
« La qualité de la vie sociale et celle de l'individualité dépendent l'une de l'autre. Plus les relations sociales sont libres et variées, plus les ressources et les conditions dont les individus ont besoin afin de se développer sont présentes, plus les individualités sont affirmées. Réciproquement, plus les individualités sont affirmées au titre de personne singulière, plus leur attente d'une expérience singulière est forte, et plus les institutions sociales sont intelligentes.

---

<sup>14</sup> TOURNAY Virginie. *Sociologie des institutions*. PUF, 2011. p.120

<sup>15</sup> Voir à ce sujet les travaux de Geert Van Hove, Université de Gand.

<sup>16</sup> MARPEAU Jacques. *Le processus éducatif*. Erès, 2005. p.171



L'interdépendance entre l'individuation et la socialisation ne signifie donc pas que les individus adviennent en ingérant les normes sociales et qu'ils s'unissent du fait qu'ils ont ingéré les mêmes ; elle implique que les individus accèdent à la vie sociale et à ses multiples règles par l'intermédiaire de leur participation, c'est-à-dire par l'intermédiaire de l'expérience personnelle qu'ils en font »<sup>17</sup>.

La notion de participation n'a pas le même sens selon que l'interaction individu / société se pense sur le mode d'une intégration qui consiste à « secondariser les différences »<sup>18</sup> ou selon une logique inclusive.

A une société préoccupée de son homogénéité au point de considérer toute situation d'écart comme réclamant un effort d'intégration, l'inclusion cherche à faire toute sa place à la diversité qui constitue notre réalité sociétale actuelle en prônant un « vivre-ensemble » basé sur la singularité, la réciprocité et la promotion de ce qui nous est commun<sup>19</sup>.

Dans une société inclusive, ce n'est pas la personne qui s'intègre, c'est la société tout entière qui se fait en affectant le moins possible l'affirmation des singularités. La visée n'est pas tant une « société des individus » qu'une « société des singularités » (Pierre Rosanvallon<sup>20</sup>). « A rebours d'une logique disjonctive, fondée sur une conformité fantasmatique, l'optique inclusive se caractérise par la capacité collective à conjuguer les singularités sans les essentialiser. Des singularités parfois désarmantes, en relation avec d'autres singularités, à l'intérieur d'un tout, où chacun a le droit de se différencier, de différer. Et dans le même temps, d'être, de devenir avec les autres ; d'apporter au bien commun sa biographie originale, faite de ressemblances et de dissemblances, sans être séparé de ses pairs ni confondu avec eux. »<sup>21</sup>

Il ne suffit pas de faire partie pour prendre part ! Pour Joëlle Zask, la participation réfère à trois types d'expérience : prendre part, apporter sa part, et recevoir une part. « Leur désunion est la source de toutes les injustices » tandis « que ce qu'on appelle « démocratie » est cette « forme de vie » tantôt sociale, tantôt culturelle, tantôt politique, qui garantit, protège et restaure en diverses circonstances leur réciprocité »<sup>22</sup>.

---

<sup>17</sup> ZASK Joëlle. *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*. Editions Le bord de l'eau, 2011. p.48

<sup>18</sup> ROSANVALLON Pierre. *La société des égaux*. Seuil, 2011.

<sup>19</sup> L'appartenance est dans ce commun, et non obligatoirement dans l'adhésion identitaire.

<sup>20</sup> ROSANVALLON Pierre. *La société des égaux*. Seuil, 2011. Chapitre V.

<sup>21</sup> GARDOU Charles. *Conférence du 18 octobre 2013 au Conseil Général des Bouches-du-Rhône*. Actes édités par l'Association Parcours Handicap 13.

<sup>22</sup> ZASK Joëlle. *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*. Le bord de l'eau, 2011. p.14



Il y a donc ici une conception démocratique de la **contribution**. «La contribution n'a de valeur que si elle assure au contributeur de marquer, même de façon modeste, les relations sociales, de telle manière que le devenir de l'association diffère de ce qu'il aurait été en l'absence de son intervention. »<sup>23</sup> « La seule manière de faire bon accueil à des apports nouveaux est la solution démocratique, c'est-à-dire d'un côté, l'idée d'une organisation sociale dont le but est de faire advenir la plupart des individus et non de l'empêcher et, de l'autre, le développement d'une disposition commune à reconnaître les contributions des individus. »<sup>24</sup>

Favoriser et garantir une réciprocité entre prendre part, apporter sa part et recevoir une part c'est alimenter ce processus. Dans ce cadre, **recevoir une part** consiste à se percevoir comme une ressource de sa société. La participation effective et transformatrice de l'environnement direct offre une reconnaissance qui nourrit la confiance dans le rapport à soi et l'estime de soi dans le rapport aux autres. Et aucune aide sociale ne supplée le sentiment qu'a l'individu d'être reconnu utile à son environnement. Chacun a fondamentalement besoin d'exercer sa créativité au sein de son environnement, d'exercer sa normativité, d'user de sa possibilité de re-normaliser. L'individualité est inachevée et son développement dépend de l'état des relations sociales en général.

*« Le collectif est souvent vu comme une possible réponse à des difficultés individuelles, mais cela va au-delà. Par exemple, changer l'image d'un quartier, qui va impacter sur sa propre image, jusqu'au CV.... »*

L'ISIC réclame une conception de la participation qui porte des enjeux sociétaux. C'est le pouvoir transformateur du citoyen sur son environnement et, par-delà, sur la société, qui est à l'œuvre. Mais c'est au travers de cet impact sur ses conditions de vie que chaque citoyen se découvre nécessaire à la société en train de se faire, trouvant ainsi sa place et prenant pied par ce qu'il apporte. Si individuation et socialisation sont un seul et même processus la participation est condition du processus.

La participation est donc bien un indicateur essentiel de l'ISIC, elle est l'axe cardinal de toutes les pratiques parce qu'elle est condition d'une effective contribution. « La conception démocratisée de la contribution consiste à créditer, en droit et en fait, chaque individu, quelles que soient ses caractéristiques et ses qualités, du pouvoir d'apporter une part au commun auquel il prend part. »<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> ZASK Joëlle. *Participer*. Le bord de l'eau, 2011. p.127

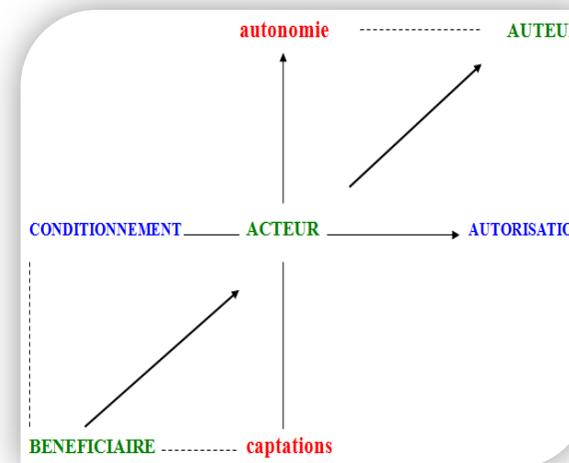
<sup>24</sup> ZASK Joëlle. *Participer*. Le bord de l'eau, 2011. p.132

<sup>25</sup> ZASK Joëlle. *Participer*. Le bord de l'eau, 2011. p.135

### III.3. Mobilisation : le faire venir d'inter-venir

Concernant ce mot, le dictionnaire<sup>26</sup> parle de mobilisation de capitaux, de ressources, mobilisation des « forces vives de la nation ». Mobiliser c'est faire appel à, embrigader, enrôler (il mobilise toute sa famille pour nettoyer le jardin). On voit combien l'aspect transitif (mobiliser une personne) fait de ce verbe - ou de l'action qui en résulte - un terme incompatible avec la praxis propre à l'ISIC.

L'Intervention Sociale d'Intérêt Collectif crée les conditions et les occasions qui permettent à des personnes de se mobiliser. La forme pronominale du verbe (se...) souligne que seule la personne a le pouvoir de mettre en mouvement la part d'elle qui agit, elle ne peut pas être l'objet d'une injonction à la mobilisation. Remarquons que l'aspect personnel du verbe *se mobiliser* n'est pas traductible par le mot qui dit l'action : mobilisation ne dit rien de l'écart entre être mobilisé et se mobiliser. Il faudra donc être particulièrement vigilant à l'emploi de ce terme pour rendre compte d'une démarche d'ISIC.



Jacques ARDOINO<sup>27</sup> situe la mise en mouvement du sujet par lui-même sur une échelle qui va de l'agent (simple bénéficiaire) à l'acteur (qui tient un rôle même si la pièce est écrite par d'autres), puis de l'acteur à l'auteur (celui qui s'autorise à " se situer, lui-même, comme étant à l'origine, à la source de son devenir"<sup>28</sup>, « source et producteur de sens »<sup>29</sup>).

Parler de mobilisation est une façon de souligner que l'individu ne vient pas spontanément participer à un groupe. Chacun a ses habitudes, son répertoire d'actions, ses occupations et préoccupations, ses souhaits et ses craintes. Et même lorsqu'une personne souhaite échanger avec d'autres sur ses conditions de vie, le chemin qui mène à un regroupement réclame investissement et décision.

<sup>26</sup> Grand Robert, deuxième édition sous la direction d'Alain Rey

<sup>27</sup> ARDOINO Jacques. *Les avatars de l'éducation*. Paris : PUF, 2000.

<sup>28</sup> ARDOINO Jacques. *Les avatars de l'éducation*. Paris : PUF, 2000. p.184

<sup>29</sup> ARDOINO Jacques. *Les avatars de l'éducation*. Paris : PUF, 2000. p.208



En réalité bien des acteurs d'une ISIC sont éloignés d'une démarche collective. Parler de mobilisation c'est se demander comment les inviter à venir avec d'autres, à participer à une activité inconnue, à bien vouloir affronter quelques inquiétudes naturelles, à clarifier des attentes. A quoi bon ? Pour quoi faire ? Qu'est-ce qu'on va encore me demander ? Qu'est-ce que je vais encore me demander ? Est-ce que je ne mets pas le doigt dans un engrenage ? Aurai-je le temps ? Qu'est-ce que va penser mon conjoint ?

*La problématique du lien entre les professionnels et entre les professionnels et les personnes concernées par l'intervention sociale revient à plusieurs reprises dans les échanges. C'est une question centrale qui fonde « l'intérêt collectif »*

### III.4. L'entrée territoire<sup>30</sup>

Qui dit travail social dit question sociale. « La « question sociale » est une aporie fondamentale sur laquelle une société expérimente l'énigme de sa cohésion et tente de conjurer le risque de sa fracture. Elle est un défi qui interroge, remet en question la capacité d'une société à exister comme un ensemble lié par des relations d'interdépendances. »<sup>31</sup>

Les réalités physiques, anthropologiques, sociologiques, économiques d'un territoire animent des régulations entre les vivants qui l'habitent, ceux-ci produisant en miroir des procédures régulant ces agencements systémiques. Cet effet de boucle rend le territoire capable d'auto-organisation, lieu de « valeurs du lieu »<sup>32</sup>, porteur de pratiques émergentes, terreau de transformations endogènes et producteur des limites. L'espace nous préexiste, le territoire se construit.

Le travail social s'est depuis longtemps appuyé sur la réalité locale pour conduire ses actions (DSL<sup>33</sup>). Cependant l'histoire du secteur a pu conduire à des logiques tendant à se centrer sur des « publics cibles » comme s'ils étaient non inscrits dans des réalités territoriales singulières.

Choisir comme entrée le territoire c'est tout d'abord aborder les difficultés et potentialités des habitants dans une interaction avec les ressources et limites de leur environnement. La dynamique sociale ne peut séparer les habitants, les institutions, les services et activités. Et c'est parce qu'elle tient l'ensemble de ces éléments que l'ISIC peut promouvoir un changement des conditions de vie. « La dynamique sociale caractérise non seulement un champ défini par des interdépendances, mais aussi l'idée que ces processus sont traversés par des forces opposées révélant la nature conflictuelle du social [...] La conception de la réalité sociale en termes de dynamique envisage les phénomènes à travers le jeu de forces, souvent opposées, en œuvre tant au niveau individuel que collectif ».<sup>34</sup>

Un autre enjeu tout aussi essentiel conduit à privilégier une entrée locale pour élaborer une action sociale. Et c'est ici tout ce que la discipline d'ingénierie sociale recoupe. L'action sociale a pour cadre les Politiques publiques correspondant à une volonté politique indispensable pour une analyse objective des besoins et une répartition juste des moyens. Toute la vertu de l'approche républicaine française est contenue dans ce souci d'une juste équité des moyens sur l'ensemble du territoire français.

Mais cette orientation est souvent pensée dans une **logique descendante** qui instrumentalise le territoire : une action publique pensée homogène se territorialise faisant du territoire un simple champ applicatif.

---

<sup>30</sup> La notion d'entrée renvoie à une fonction logique où un choix est posé pour initier un raisonnement.

<sup>31</sup> CASTEL Robert. *Les métamorphoses de la question sociale*. Fayard, 1995. p.18

<sup>32</sup> TODD Emmanuel et LE BRAS Hervé, *Le mystère français*, Seuil, 2013. p.43-44

<sup>33</sup> Développement social local

<sup>34</sup> FISCHER G-N (1992) cité par DE ROBERTIS in *L'intervention sociale d'intérêt collectif. De la personne au territoire*. Presses de l'EHESP, 2008. p.62



Mais un territoire ne peut être considéré comme le simple objet sur lequel s'applique ce qui se décide sans lui. Aussi, en contrepoint de cette logique descendante, une **logique émergente** considère le territoire et ses membres comme les premiers acteurs contributifs de la politique publique. La puissance publique le sait mais elle aura tendance à parler de logique ascendante comme si elle pouvait encore exercer un pouvoir à cet endroit. Le terme ascendant<sup>35</sup> traduit une activité volontaire.

Or ce qui émerge ne dépend d'aucun acteur ; quelque chose se produit ou ne se produit pas. Non pas que l'action humaine n'ait pas à voir avec l'efficacité attendue mais cette action n'est pas décidable au sens qu'elle relèverait d'une volonté explicite d'acteurs. La mobilisation d'habitants pour organiser une réponse ponctuelle, l'organisation de familles pour se soutenir face à des difficultés partagées, l'initiative d'une association pour faire de la prévention, autant d'actions non planifiables puisqu'elles relèvent de ce que les réalités provoquent comme auto-organisation d'acteurs capables de réactions novatrices et adaptées à leur environnement. La non décidabilité des initiatives d'habitants d'un territoire instille trop d'incertitude dans un système qui aspire à la maîtrise. On saisit ici combien, pour une administration publique, afficher sa volonté de partir du territoire pour organiser l'offre réclame d'accepter d'introduire du paradoxe dans sa démarche.

« Les décideurs préfèrent (...) mettre en œuvre des dispositifs pour les populations et non avec elles parce que malgré tout ce qui est dit, les populations défavorisées sont profondément considérées par les autres comme incapables de participer à la solution des problèmes dont elles sont victimes »<sup>36</sup>. L'ingénierie sociale, au-delà des méthodes qu'elle invente, sait que « faire société ne peut se réduire à penser d'en haut la satisfaction des besoins et le traitement des problèmes (...), sans que soit reconnue la capacité de tout individu à être acteur des projets qui le concernent ni sans que soit reconnue l'interaction population / environnement »<sup>37</sup>.

A ce titre, l'ISIC appartient pleinement aux orientations de l'ingénierie sociale dont une des compétences est de « savoir mobiliser et exploiter les connaissances des politiques sociales, des acteurs locaux et institutionnels, des organisations, des méthodes d'intervention sociale pour situer les problématiques locales ou spécifiques dans un contexte plus large et les rendre intelligibles »<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> « Bottom-up »

<sup>36</sup> POUILLARD Fernande, conseillère technique DDASS. Citée par MONDOLFO Philip. *Conduire le développement social*. Dunod, 2005. p.88

<sup>37</sup> BERNOUX J-F, *Mettre en œuvre le développement social territorial*. Ed Dunod, 2005

<sup>38</sup> Référentiel de compétences. DEIS

### III.5. L'inter-culturalité

Penser à partir du territoire - et donc en considérer ses différentes dimensions - réclame aujourd'hui plus qu'hier la prise au sérieux de toutes les singularités qui le composent. Parmi celle-ci le brassage des populations et des cultures s'impose à tous les acteurs. « Les institutions de la République, en principe, ne reconnaissent que des citoyens égaux en droits. Elles ont été mises en place et continuent souvent à fonctionner pour une société culturellement homogène dans un contexte national. Or la société évolue et devient de plus en plus multiculturelle, révélant des inadéquations institutionnelles. »<sup>39</sup>

Le risque est alors que chaque culture, en miroir avec d'autres, s'affirme de façon fermée : l'identité devient indentitariste, posée comme un fait indiscutable par lequel nous serions ce qu'on est de façon définitive.

« L'interculturel commence à partir d'un effort de connaissance de soi et sa propre culture. Le dialogue devient interculturel quand le travailleur social s'efforce de s'intégrer à l'univers culturel de ses interlocuteurs, non pour devenir comme eux, mais pour comprendre, et éventuellement s'affronter à la logique de conceptions et de comportements différents du sien ». <sup>40</sup>

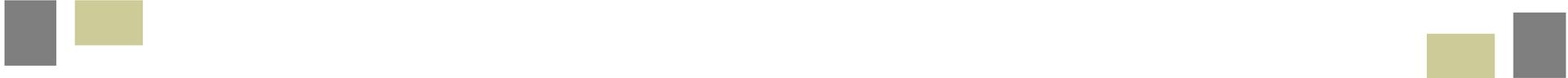
***« Travailler avec des usagers qui portent la burka ; un groupe qui n'accepte pas qu'une femme anime une réunion ; des maris qui interviennent quand leurs femmes viennent à un groupe de parole.***

***Comment on accompagne, comment travailler avec ces réalités ? »***

Ce n'est pas seulement le fait religieux qui est à prendre en compte, c'est aussi rejoindre chacun dans ses normes, dans sa compréhension de ce qui fait monde, dans toutes les représentations construites qu'il veut bien débattre mais aussi qui peuvent rester indiscutables.

<sup>39</sup> VERBUNT Gilles. *La question interculturelle dans le travail social*. La découverte, 2009.

<sup>40</sup> VERBUNT Gilles. *La question interculturelle dans le travail social*. La découverte, 2009. p. 12



Il ne s'agit donc pas d'être dans « le déni des cultures »<sup>41</sup> mais de mettre en œuvre la valeur laïcité. « La laïcité est une valeur républicaine qui rassemble des femmes et des hommes qui, quelles que soient leurs appartenances religieuses ou philosophiques, sont libres et égaux en droit. La laïcité ne place aucune opinion au-dessus des autres et permet la libre expression de ses convictions dans le respect de celles d'autrui et dans les limites de l'ordre public.»<sup>42</sup> Comme le précise l'article 1er de la Constitution : « [La France] assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances. »

Dans une société où il n'y a pas de consensus sur les convictions fondamentales, l'Etat doit éviter de hiérarchiser les conceptions du monde et de « la vie bonne »<sup>43</sup> qui motive l'adhésion des citoyens aux principes de base de leur association politique. Plutôt que de dicter une conception du monde et du bien aux individus, l'Etat laïque respecte leur liberté de conscience ou leur autonomie morale, à savoir leur droit de mener leur vie à la lumière de leurs propres choix de conscience.

Donc l'Etat, pour être véritablement l'Etat de tout le monde, doit rester « neutre ». Cela implique que l'Etat adopte une position de neutralité non seulement envers les religions, mais aussi envers les différentes conceptions philosophiques qui se présentent comme les équivalents séculiers des religions.

Cette neutralité se retrouve aujourd'hui confirmée par les affirmations de non-discrimination en droit européen : le Traité d'Amsterdam (4 octobre 1997), article 13, réclame des Etats de « prendre les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle ».

La question interculturelle sollicite notre respect de la diversité : diversité des situations et des modèles familiaux, diversités des modes de vie, diversité des conceptions du monde et du bien. « Il s'agit d'aborder la différence non pas comme un déficit à corriger mais comme une ressource à amplifier. Dans une perspective d'intervention sociale, il conviendra de penser la prévention de l'exclusion dans le sens d'un soutien pour l'inclusion. »<sup>44</sup>

Dans une logique inclusive, le point de départ n'est pas une norme stable et universelle mais une affirmation de la singularité de chacun. Il s'agit alors de se mettre ensemble à produire ce qui nous est commun. L'inclusion prend au sérieux combien la différence ne s'établit que dans un rapport à ce qui est commun. Absolutiser la différence ne tient pas face au raisonnement logique : il n'y a de différence que dans une ressemblance. Tandis que l'intégration se centrerait sur l'individu porteur de sa différence, la centration se porte ici sur la société en tant que système combinatoire de similitudes et de différences.

---

<sup>41</sup> L'expression est de Hugues LAGRANGE. *Le déni des cultures*. Seuil, 2010

<sup>42</sup> Commission National Consultative des Droits de l'Homme. *Avis sur la laïcité*. JORF n° 0235 du 9 octobre 2013. point 3

<sup>43</sup> RICOEUR Paul. *Soi-même comme un autre*. Seuil, 1990

<sup>44</sup> MONY Myriam. *De la différence comme déficit à la différence comme ressource*. <http://www.cairn.info/entre-laicite-et-diversite-quelles-perspectives-ed--9782749214092-p-55.htm>

### III.6. Posture professionnelle

Tout le processus d'une ISIC repose sur la possibilité qu'a chaque individu de s'approprier son pouvoir et à s'autoriser d'en user pour agir son environnement. En cela le travail social ne vise pas la normalisation des êtres mais bien leur renforcement à renormaliser leurs conditions de vie pour qu'elle soit la plus vivable possible. « Le propre du vivant est de se composer son milieu »<sup>45</sup> et l'individu a un pouvoir suffisant pour traiter d'une manière constructive tous les aspects de sa vie qui peuvent parvenir au champ de sa conscience. Cela rend chacun "capable de se diriger lui-même"<sup>46</sup>.

Cette conception du pouvoir d'agir permet de reconnaître les personnes comme les experts de leur situation. Et plus l'appropriation de ce qui les concerne se fait et plus le processus de changement est à l'œuvre. Ce qu'Aristote ou Castoriadis nomment praxis<sup>47</sup>.

Mais affirmer ceci pose tout de suite une question : s'il n'y a pas extériorité entre l'acteur d'une situation et la production d'une évolution de sa situation, entre l'usager et la transformation de son environnement, quelle est la place du travailleur social dans ce processus ? Et comment cette action des travailleurs sociaux doit-elle se prolonger puisque c'est aux membres du groupe eux-mêmes de s'emparer des possibilités offertes par ce regroupement ?

*Une étudiante dit sa peur de « manipuler les usagers », peur de s'enfermer dans la méthodologie de l'ISIC qui serait appliquée comme une simple procédure.*

C'est bien souvent le professionnel qui est à l'initiative de la réunion du groupe ; on sait donc où commence son intervention sans savoir comment elle doit se prolonger puisque c'est aux membres du groupe eux-mêmes de s'emparer des possibles qui s'ouvrent à eux dans cette situation à plusieurs.

<sup>45</sup> CANGUILHEM Georges. *La connaissance de la vie*. Paris : Vrin, 1965, 2<sup>ème</sup> éd.

<sup>46</sup> ROGERS Carl. *Psychothérapie et relations humaines*. ESF, 2013

<sup>47</sup> « Ce faire dans lequel l'autre où les autres sont visés comme êtres autonomes et considérés comme l'agent essentiel du développement de leur propre autonomie. » CASTORIADIS Cornelius, *L'institution imaginaire de la société*. Paris: Seuil, 1999. p. 112.



Réunir des personnes qui ont des difficultés communes et des potentialités diverses est une intervention ; on intervient au sens où on arrive dans une situation pour provoquer quelque chose qui pourrait impacter cette situation. C'est le venir de inter-venir qui est ici mis en acte.

Mais que devient cette active intervention une fois le groupe réuni ? Etre trop interventionniste ouvrirait le risque que le groupe ne puisse pas s'emparer de la production de la dynamique qui est, comme on l'a vu, la condition même d'une action d'intérêt collectif. Une fois le groupe en train de se constituer, le travailleur social favorise l'inter, le entre-soi du groupe, tout ce qui favorise les liens des membres, tout ce qui renforce des capacités. Ici l'accent se met sur le inter de inter-venir.

**Le travailleur social, par l'intervention sociale d'intérêt collectif, est donc mis dans un paradoxe.** Il intervient tandis qu'il n'est concerné ni par la finalité de l'ISIC, ni par le processus participatif permettant de transformer les conditions sociales du groupe et ce pour une raison simple : ce ne sont pas ses propres conditions sociales et les seuls experts de la situation sont ceux qui la vivent.

Il lui faut inter-venir au sens de venir dans une situation pour créer les conditions de l'inter, de l'entre. Dire que c'est **une intervention non interventionniste** est une façon de rendre compte de ce paradoxe.

Ce type d'intervention nous est difficile à concevoir dans le paradigme occidental que notre société fréquente depuis la Renaissance. Une intervention, au sens occidental, c'est produire du nouveau (Colomb et le nouveau monde), c'est modifier de façon volontariste une situation, c'est faire au point de provoquer un évènement dont la visibilité traduira l'importance de l'action, c'est transformer d'une façon directe le cours des choses au point que l'action valorise l'acteur (« c'est grâce à lui que... »). La figure de cette approche est le mécanicien.

L'ISIC réclame une toute autre sensibilité. Il s'agit de générer non pas du plein mais du creux, de l'entre. Quelque chose est dessiné en creux que les acteurs, peut-être, se mettront à remplir à leur façon. Dessiner en creux c'est mettre en place les conditions qui permettent que... c'est tenir un cadre qui favorisera que... La figure est ici celle du jardinier ; il n'agit pas de façon directe (on ne tire pas sur les fleurs pour qu'elles poussent), il met en place tout ce qui favorise la pousse, il sait que bien des choses lui échappent à commencer par les conditions climatiques. Mais il ne cesse de s'adapter à ce qui lui échappe pour maintenir un niveau de condition optimal à la possible floraison. C'est une action qui ne produit pas mais qui favorise que d'autres puissent produire.

**Inter - venir, créer de l'entre** : ni laisser les personnes les unes juxtaposées aux autres, ni les faire coller. « L'entre qu'engendre l'écart est à la fois la condition faisant lever de l'autre et la médiation qui nous relie à lui »<sup>48</sup>. Il s'agit de venir pour laisser venir et dans ce laisser venir générer de l'entre pour qu'un entre-nous advienne sans l'avoir décidé (seulement désiré).

---

<sup>48</sup> JULLIEN François. *L'écart et l'entre*. Galilée 2012. p. 72

Créer les conditions qui permettent à d'autres d'être des acteurs de changement est cependant une action. Mais une action qui se centre sur ces autres, une action qui au principe travaille dans la non maîtrise du processus, une action qui ne centre pas sur soi. Importe de percevoir des « transformations silencieuses »<sup>49</sup>, de se glisser dans l'existant pour l'infléchir, d'accepter le temps de la gestation nécessaire, de porter attention aux freins, aux leviers et aux aspirations.

*« Le modèle c'est le jardinier : on ne tire pas sur les fleurs pour qu'elles poussent mais on crée les conditions qui leur permettent de pousser. Il y a ingénierie sociale en ce qu'il faut réunir les éléments pour les mettre en synergie, favoriser, optimiser, bref arroser l'arbre en étant déposséder du fruit.*

*Un jardinier du social ! Mais ça va pas non ? Le social ça se gère ! Les problèmes ça se résout ! Les difficultés ça se dépassent ! Y' a qu'à réparer : on change les pièces, on élimine, on gère... affaire de mécanicien !*

*Pour le jardinier tout est présent dans la situation et c'est là que se déploie du changement. Bien sûr ça pose des problèmes. Quand le mécanicien intervient, ça marche ou ça marche pas. Et si ça marche pas, on le paye pas ! Quand le jardinier s'active, tout ne dépend pas de lui : il y a le sol qui est fertile ou fragile, il y a la graine qui est parfois forte mais parfois faible, il y a la météo et son incertitude. »<sup>49 bis</sup>*

---

<sup>49</sup> JULLIEN François. *Les transformations silencieuses*. Grasset, 2009.

<sup>49 bis</sup> Introduction à la journée colloque du 30 mai 2013

## IV. TECHNIQUES DE MISE EN ŒUVRE

---

### IV.1. Les différents cas de figure de projet

L'intervention sociale d'intérêt collectif est une forme de travail social définie par des critères précis<sup>50</sup>. Par contre, la façon d'initier la démarche qui va conduire à la mise en place d'un collectif est très polymorphe.

**On constate plusieurs « types de lancement » :**

- Un ensemble diffus d'acteurs partage une même préoccupation (ex : améliorer les rapports de voisinage). Le travailleur social qui réalise l'enjeu propose alors la réunion de ces acteurs (la réunion des acteurs peut prendre une toute autre forme que la classique réunion formelle).
- Un décideur institutionnel veut créer une concertation des habitants d'un quartier qui va être rénové. Le travailleur social va s'efforcer, au-delà de l'injonction, qu'une réelle contribution des habitants soit envisagée par le décideur puis permettre la réunion des acteurs.

Dans ces deux cas, la préoccupation potentiellement partagée par les usagers est présente.

- Des individus semblant partager un même profil (ex : personnes sans-abri, allocataires du RSA). Le travailleur social leur propose une activité (ex : atelier esthétique) qui pourrait permettre, au travers du faire-ensemble, que se révèlent des compétences anciennes, que s'affirment des savoir-faire, que s'instaurent des relations nouvelles.
- Plusieurs initiatives publiques (par exemple dans le champ de la culture) proposent des activités de découverte et le travailleur social s'en saisit pour mettre en lien des personnes qu'il perçoit comme isolées.

Pour ces cas, c'est une proposition d'activité en direction d'un même public qui peut amener un partage de préoccupations communes.

---

<sup>50</sup> Voir Rapport du CSTS. Cité page 17.

*Souvent les interventions collectives proviennent de commandes institutionnelles, celles-ci permettent qu'un espace soit plus facilement attribué à ce mode d'intervention. Cependant, il faut avoir une vigilance particulière pour trouver des constats qui permettent d'élaborer une action collective en lien direct avec les besoins du public ; ex : pourquoi les personnes de la communauté comorienne ne viennent pas au centre social d'un quartier ? Un travail de mutualisation des connaissances et de recueil d'information auprès des usagers reste une longue préparation.*

*Le lancement d'une intervention collective avec une commande est parfois plus complexe. Comment partager ou questionner cette commande avec le public. Parfois elle va répondre à un besoin politique, ou en fonction d'une évaluation de terrain trop ancienne... (et il va falloir y répondre dans le cadre d'une ligne budgétaire ex : CUCS). D'où l'intérêt parfois de reconstruire, avec les professionnels de terrain et les usagers, les projets*

- Un diagnostic de territoire révèle qu'une thématique est très présente sur un quartier (ex : décrochage scolaire précoce). A partir de ce constat, le travailleur social, avec des partenaires concernés par ce qui fait question, initie des actions permettant aux acteurs de se rencontrer.
- Un diagnostic partagé, réalisé avec les acteurs institutionnels, les structures et les habitants d'un territoire.

Dans ces cas, la problématique constatée sur le terrain convoque la réflexion sur des modalités favorisant une dynamique collective permettant de promouvoir des réponses locales aux difficultés.



Il y a donc, au départ, comme un fil conducteur, un fil même tenu qu'il faut tirer pour provoquer une implication d'acteurs autour de ce qui semble suffisamment commun pour être mis en partage. Ce point commun peut relever :

- du profil des personnes (habitants d'un même quartier, bénéficiaires du RSA, mamans élevant seules leur/s enfant/s, etc.),
- d'une préoccupation ou d'un intérêt
- d'une initiative publique (commande publique).

Dans tous les cas (hormis le premier) il y a à transformer une initiative externe (qui peut donc se poser en injonction) en une occasion, pour des participants, de s'emparer d'une action à conduire avec leurs propres capacités.

## IV.2. Du diagnostic au projet

*Comment élaborer un diagnostic ? Avec qui ?*

*Qu'est ce qu'un diagnostic de territoire pour le travail social et en quoi peut il être différent d'un diagnostic réalisé dans le cadre de la politique de la ville par exemple ?*

*Quels sont les instances à créer et à développer pour un meilleur suivi du projet ?*

Le diagnostic est un instrument de connaissance qui s'appuie :

- sur l'analyse des éléments recueillis et
- sur la vision des acteurs (à partir de leur connaissance qualitative du territoire).

C'est donc un moyen à la fois de connaître un territoire et de sensibiliser les acteurs « car parler la réalité sociale suscite le désir de la transformer ».<sup>51</sup>

<sup>51</sup> BERNOUX J-F, *Mettre en œuvre le développement social territorial*. Ed Dunod, 2005. p.41

De façon optimale, réaliser un diagnostic dans le cadre d'une ISIC c'est produire un « diagnostic partagé », impliquant les acteurs vivant sur le territoire et ceux qui y ont une responsabilité institutionnelle.

*Le diagnostic ne peut être que partagé par l'ensemble des acteurs concernés ; il permet la co-construction d'intérêts collectifs. S'il est fait par des acteurs extérieurs, il peut sembler désincarné.*

*Il y a des projets « descendants », construits dans le cadre de diagnostics réalisés par des acteurs évoluant dans la politique de la ville. Dans ce cas le diagnostic peut ne pas être partagé ni par les habitants ni par les travailleurs sociaux (élément d'un CUCS). On trouve alors des écarts dans l'appropriation des problématiques repérées par les acteurs.*

*Si le diagnostic est partagé, cela permet de faire bouger le regard de chacun sur les problématiques et les pratiques sociales.*

Méthodologiquement, le point de départ est un recueil de données. A partir de ce recueil il faut faire l'effort de porter un regard sur des aspects qui paraissent ne pas avoir de rapport entre eux. Il ne s'agit pas d'avoir pressenti un enjeu et de le valider en allant chercher des éléments pour convaincre de la pertinence de l'enjeu.

#### *Éléments de contenus d'un diagnostic :*

- notions de « données chaudes » (impressions, ressentis, observations)*
- notions de « données froides » (les chiffres, les statistiques).*

*Intérêt d'articuler ces deux types de notion pour finaliser le diagnostic*

*Les territoires ont une histoire et il faut en tenir compte. Prendre en compte l'existant pour mieux le transformer.*

Les données doivent être variées et hétérogènes, couvrant des domaines ne se limitant pas au secteur social. Bien sûr les besoins et attentes exprimés par les personnes concernées ont toute leur place dans ce recueil.

*Il faut analyser les données pour repérer des enjeux qui parfois nous échappent (enjeux entre les professionnels, les partenaires et les politiques sociales...incontournable).*

Le recueil de données permet un effet de caractérisation utilisant une grille telle que la suivante :

REALITE SOCIO-DEMOGRAPHIQUE (données du territoire)	ACTEURS INSTITUTIONNELS & DE TERRAIN	
<b>FAIBLESSES</b>	<b>Ressources (compensation)</b>	<b>Repérage de manques</b>
<b>ATOUTS</b>	<b>Ressources (consolidation)</b>	<b>Repérage de manques</b>

Cet effet de caractérisation est un appui qui va permettre une problématisation. C'est le « passage d'un ensemble de données disparates à une vision globale du territoire, renseignant sur le sens des actions de changement à entreprendre. Il ne s'agit pas d'une lecture des manques (logique de traitement des problèmes) mais d'une approche globale et problématisée d'un territoire qui intéresse et concerne le plus grand nombre d'acteurs»<sup>52</sup>.

La problématisation a pour finalité de dégager des axes de changement (quel domaine ? quelle thématique ? pourquoi ?). « Il s'agit non pas de traiter les problèmes mais d'agir sur ce qui fait problème»<sup>53</sup>.

*« Il est important de ne pas confondre état des lieux et diagnostic. »*

*Il y a un mouvement dans le diagnostic : ce mouvement pourrait être un tissage de contenus qui permet de repositionner les pratiques, et d'enrichir le questionnement.*

*Le diagnostic et la mise en œuvre de l'intervention sont en mouvement. C'est cette dynamique qui permet à chacun de trouver et d'ajuster sa place.*

*Ce sont les usagers qui devraient faire les propositions d'action.*

<sup>52</sup> HOMMAGE Corinne. IRTS Aquitaine - Pôle Formations initiales, Cadre pédagogique, Responsable Module « Territoires, Habitat, Développement local »

<sup>53</sup> BERNOUX J-F, *Mettre en œuvre le développement social territorial*. Ed Dunod, 2005. p. 42

Lorsqu'une thématique se dégage il est important d'étudier les politiques publiques et les dispositifs qui s'y rapportent. On va retrouver là ce que l'on a nommé « logique descendante »<sup>54</sup>.

*Prendre en compte la réalité de terrain et les logiques de financement.*

Ce qu'on appelle projet de territoire combine une logique descendante avec une dynamique endogène qui émerge selon une mise en synergie d'acteurs et de moyens propres au territoire.

*La finalité du diagnostic de territoire devrait être de favoriser l'émergence de problématique sociale. Mais l'impression aujourd'hui est que cela sert plus à « découper le social », la notion de clivage réapparaît ici. C'est un paradoxe dans les finalités de l'intervention sociale.*

Le diagnostic permet donc la mise en œuvre d'un projet commun aux acteurs. Plus ces acteurs ont participé au diagnostic, mieux ils adhèrent aux orientations et aux actions qui en découlent.

Bien sûr, bien des variantes existent :

- Il arrive que le projet émanant du diagnostic s'installe dans le temps et accueille de nouveaux arrivants qui n'ont pas contribué au diagnostic.
- Il arrive que le diagnostic ne soit pas fait et qu'à l'occasion d'une réunion qui paraissait ordinaire on se saisisse du débat pour provoquer une analyse des difficultés. Il faut alors adapter la méthodologie sans perdre de vue qu'il faut « agir sur ce qui fait problème » et non pas trop vite produire des solutions.

---

<sup>54</sup> Voir page 25.

*On peut réorienter un projet. Ex : de la réunion d'information à une rencontre de travail ou les usagers sont acteurs et participatifs.*

*Il faut se réappropriier un projet avec un positionnement professionnel en retranscrivant la parole du public.*

*Même si les usagers vont faire autre chose du projet, le plus important est de créer une dynamique.*

#### *Plusieurs freins ont été repérés*

*Les projets sont toujours « mouvants », avec des allers retours, des réunions qui fonctionnent, d'autres pas... questionnements et incertitudes font partie de l'ISIC.*

*Il y a différentes temporalités. Celle des élus, celle des institutions. Et il faut du temps pour que l'utilisateur devienne acteur d'une action collective.*

*Différences entre la demande des usagers, ce qu'ils vont pouvoir faire et le temps qu'il va falloir pour le faire. Difficile de mettre en place une ISIC dans un temps donné, car il faut prendre en compte le temps de la négociation avec l'institution, les partenaires, les usagers...*

*Problème du peu de confiance des habitants envers les institutionnels.*

*Freins à l'élaboration d'une ISIC dans le cadre d'un Centre hospitalier :*

- institution très hiérarchisée où tout est protocolaire, cadré ;*
- méconnaissance de l'ISIC par les professionnels et de l'intérêt pour les patients.*

*Sur certains territoires, il manque des lieux, pour que les usagers se retrouvent, des outils et parfois des moyens.*

*Les professionnels et les usagers doivent s'appropriier le projet et souvent cela tient à des personnes qui portent le projet. Si les personnes partent, le projet peut s'arrêter.*

### *Exemples de difficulté :*

- On fait le constat d'une difficile mobilisation des partenaires malgré un comité de pilotage de départ dont ils font partis qui pose des questions relatives à la manière de constituer le groupe et de l'animer, aux temporalités et priorités qui diffèrent selon les acteurs en présence et sur la formation à l'ISIC.*
- Le délai de 6 mois entre le diagnostic auprès des habitants et le démarrage des ateliers questionne l'équipe sur la manière de maintenir l'intérêt du public, sur la nécessaire vérification que le diagnostic n'est pas devenu obsolète. Des échanges sur comment co-construire la démarche dès le départ en associant les habitants (expertise partagée) permet un approfondissement.*

### *Exemple d'un projet*

- Une action parentalité trouve son origine en 2010 dans le travail d'étudiants ES en stage (diagnostic, tests de groupes parents isolés et ASMAT isolées)*
- A la fin du stage, volonté de deux professionnels du CMS de reprendre et prolonger la dynamique mise en place ; reformulation du projet (pour appropriation)*
- Finalité du Projet : développer les compétences parentales et créer du lien social*
- Abandon des professionnels ASMAT qui créent leur propre Association*
- 17 ateliers par an avec une moyenne de 7 familles et 9 enfants par atelier et des TISF accompagnatrices*
- Choix des animations des ateliers en fonction des objectifs fixés*
- Bilan intermédiaire tous les 6 mois à partir d'outils d'évaluation*
- Notion de partage et de plaisir, support à des apports relatifs à l'exercice de la parentalité*
- Les mères prennent beaucoup de plaisir et n'ont pas forcément à faire des activités avec leur/s enfant/s mais pour elles-mêmes*
- Depuis le début de l'intervention : 22 nouvelles familles ont intégré le dispositif.*
- Actuellement l'équipe se demande comment faire évoluer le projet : les constats sont que c'est un espace essentiellement féminin, qu'il y a eu récemment quelques tensions entre deux mères d'origine culturelle différente à propos des enfants qui a divisé le groupe, que les autres professionnels du CMS s'impliquent au coup par coup mais qu'il y a une réelle difficulté à faire porter le projet par l'équipe (comment favoriser l'implication des parents et des professionnels ?)*
- Sont évoquées aussi la question du comité de pilotage, la possibilité d'intégrer d'autres acteurs du territoire, de la réécriture du projet en associant les personnes concernées, la place des usagers dans la conduite de l'action.*

### IV.3. Créer les conditions de mobilisation

*Qui mobilise qui ? Les décideurs mobilisent les travailleurs sociaux qui mobilisent les usagers ? Ou les travailleurs sociaux mobilisent les décideurs ? Ou les usagers mobilisent les travailleurs sociaux qui ensuite mobilisent les décideurs ? Et comment mobiliser certains travailleurs sociaux ?*

*Quels sont les moyens les plus pertinents pour remobiliser les usagers et parfois les partenaires ?*

Ce moment de mobilisation a été, lors des ateliers de mutualisation des pratiques de l'ISIC, suffisamment abordé et formulé en montrant toutes les difficultés rencontrées au point qu'il a été un des trois axes d'étude lors du colloque du 30 mai 2013.

#### *Questions entendues lors de l'observatoire :*

*Comment mobiliser des individus loin de la dimension collective, et les inviter à une action engagée ?*

*Comment proposer une action collective qui redéfinit la place des usagers et des travailleurs sociaux ?*

*Comment identifier les peurs des usagers, rendre possible la confrontation aux regards des pairs ?*

*Comment aider les personnes à trouver un sens, un bénéfice, plus important que les freins aux changements ?*

*Quelles conditions pour qu'une adhésion soit effective même lorsque certaines personnes se sentent « obligées » de participer à une ISIC ?*

On l'a vu, c'est bien souvent le travailleur social qui est à l'initiative de la réunion du groupe. Quand on sait l'enjeu du lien pour la dynamique collective des acteurs, on mesure l'importance, au tout début du processus, de la mise en lien.

*La mise en lien des personnes est centrale.*

La variété des postures et des motivations des usagers réclame une belle capacité d'adaptation de la part du travailleur social.

*L'utilisateur n'est pas toujours impliqué de façon volontaire, il est parfois orienté (ou se vit convoqué).*

*Des usagers, parfois, ne vont travailler en groupe « que pour faire plaisir à l'AS », parce qu'elle les accompagne physiquement dans la démarche. Il faut rapidement après cela, que le bien être procuré par l'action prenne le dessus sur la contrainte.*

*Des personnes qui revendiquent et commencent en disant « moi j'ai droit ».  
A l'inverse beaucoup de personnes qui ont intégré qu'il faut attendre (par exemple des prestations) et qui se mettent en retrait face aux institutions ; soumission ? Dimension culturelle (« mektoub ») ? « Fatigue » de devoir affirmer et prendre une place dans la société, résignation ?*

A chaque fois, il faut trouver une façon de faire-venir vers le groupe. Toutefois une difficulté semble plus grande lorsque la personne est éloignée de toute démarche collective. C'est souvent une personne en grande précarité, qui s'est enfermée dans ses difficultés, se reproche de ne pas pouvoir faire comme les autres, s'installe dans une mésestime de soi.

*Une Association<sup>54bis</sup> qui anime une approche collective pour amener des allocataires du RSA à rencontrer d'autres personnes ayant des difficultés analogues, a été confrontée à cette difficulté. Comment rompre l'isolement social des bénéficiaires ?*

*L'idée a été de croiser entretiens individuels et rencontre du groupe. L'entretien individuel se fait avec un psychosociologue qui fait de l'échange une occasion de récréation de lien. Il essaye de repérer, avec la personne, ses attentes, ses centres d'intérêt. Il propose aussi un travail collectif qui regroupe des personnes ayant les mêmes intérêts et travaille dans le va et vient groupe / individu.*

*Dans l'accompagnement, il faut parfois aider l'usager à trouver un sens pour lui, un bénéfice plus important que les freins aux changements que nous connaissons tous dans la fréquentation d'un groupe.*

D'autres pistes sont évoquées. La première est de mettre des pairs en situation d'aller rencontrer des personnes isolées pour leur présenter la démarche et les inviter à une participation ponctuelle, « pour voir ».

C'est parfois une résistance quand l'activité existe et qu'elle est proposée à une personne. Le thème tel qu'il est présenté est alors un attracteur ou un repousseur.

Il y a aussi des thèmes qui décalent du quotidien mais alors ils en paraissent éloignés. Et la résistance se conjugue parfois à celle de l'intervenant social.

---

<sup>54bis</sup> Exemple n°6 p.14

Par exemple le thème de la culture :

*Le thème de la culture, est porteur, à plusieurs niveaux, afin de travailler la confiance en soi. Mais les maisons de quartier qui semblent avoir des difficultés pour toucher les publics les plus en difficultés.*

*« La culture ce n'est pas pour nous ».*

*« J'ai beaucoup de problèmes, le théâtre ne va pas m'aider »*

*« C'est du divertissement ». Une notion perçue superficielle et non comme un espace créatif, de découverte de soi et des autres, d'expression, de connaissance de son environnement... Du côté du travailleur social cela impose de sortir des représentations du métier : pas uniquement des problématiques alimentaires, de logement, de santé...*

*La légitimité de la culture pour tous, réaffirmée dans la loi de lutte contre les exclusions, n'est pas encore bien ancrée dans l'esprit de tous.*

*La culture, fait partie des notions qui permettent de travailler en sortant des pratiques de l'urgence, thème où le travailleur a toute sa place.*

*Problème des actions ponctuelles, exemple : atelier lyrique, qui rend difficile la mobilisation du public au-delà de la sortie elle-même.*

*La proposition d'actions culturelles ne suffit pas, il faut l'accompagner. Les usagers peuvent avoir peur de cette thématique, se sentir étranger au domaine, sans la connaissance des codes indispensables. De plus, il semble que les usagers ne s'autorisent pas à profiter des propositions culturelles, sportives, proposées dans les centres sociaux par exemple. Ils inscrivent leurs enfants, mais eux se cantonnent aux interventions plus ciblées sur l'insertion....*



Le temps de la mobilisation est un moment fragile où il faut tenter de faire venir chaque individu vers un ensemble qui aura ensuite sa propre vie. C'est un répertoire d'action qui se profile :

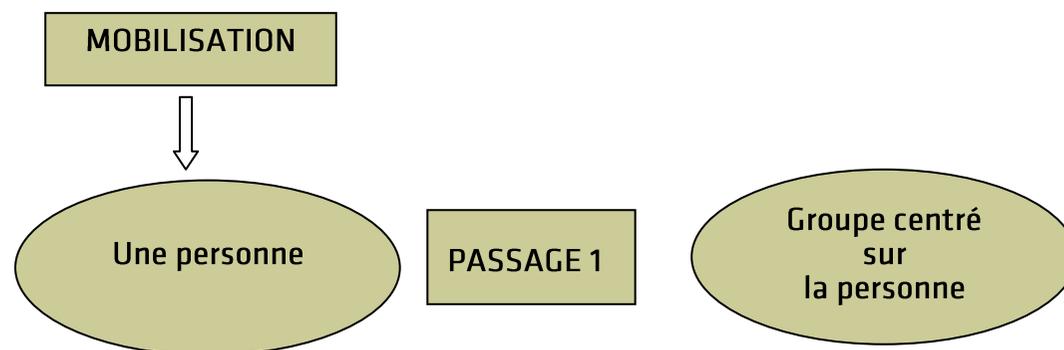
- faire venir des personnes isolées, parfois très déconnectées de toute vie collective
- percevoir les peurs d'un usager envers le groupe,
- l'encourager à les dépasser,
- renforcer une volonté d'échanger avec des pairs,
- soutenir la personne une fois la décision prise.

*Comment toucher le public jeune ; comment les rencontrer et s'adresser à eux dans le cadre d'un projet d'ISIC ?*

#### IV.4. L'animation du groupe

Dans son livre « L'intervention sociale d'intérêt collectif » Cristina DE ROBERTIS propose une progression de la dynamique collective qui se développe selon quatre niveaux<sup>55</sup> ; chaque niveau met le travailleur social en charge d'animer le passage d'un niveau à un autre.

Le **premier niveau** se situe juste en continuité de la mobilisation. C'est une rencontre initiant le démarrage de l'action collective. « La question de l'identité personnelle reste centrale, car fragile »<sup>56</sup>. Ce niveau met en scène un « groupe centré sur la personne ». Le groupe réunit des personnes en difficulté, chacune se risquant au miroir, doutant de sa valeur, souvent habituée à être stigmatisée par le regard d'autrui. Le travailleur social, après avoir assuré une mobilisation pour inviter l'utilisateur à venir, doit maintenant assurer le passage d'une relation duelle (travail social / usager) au groupe.



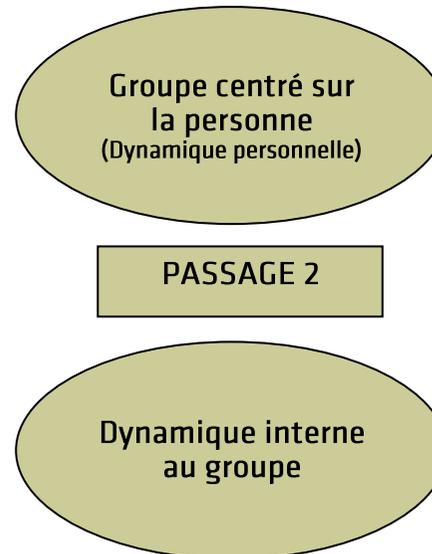
La dimension accueillante et conviviale est importante pour créer des conditions favorables à la détente des participants et à une indication positive quand à la fonction de la rencontre. L'animateur doit porter le cadre, indiquer la raison de la réunion, aider à l'expression de chacun et à la circulation de la parole.

*La réunion a quelque chose de très conventionnel. D'autres types d'activité (ex, préparation d'un repas...) peuvent être aidantes. Le regard des autres y est sans doute « moins paralysant ».*

<sup>55</sup> DE ROBERTIS in *L'intervention sociale d'intérêt collectif. De la personne au territoire*. Presses de l'EHESP, 2008. p.65-68.

<sup>56</sup> Idem p. 65

Le **deuxième niveau** est une phase où « le groupe se constitue et développe une dynamique interne, c'est-à-dire une conscience de groupe avec le sentiment d'appartenance »<sup>57</sup>. Le groupe passe d'une juxtaposition des JE à la construction d'un NOUS.



Le travailleur social est sollicité dans sa capacité à décoder l'instauration de la dynamique de groupe. Il veille à ce que chaque participant soit entendu et qu'il ait le sentiment que sa parole est prise en compte, il est au service du groupe (aide à l'expression, effet de synthèse, reformulation, écriture des aspects importants pour le groupe, etc.)

Il est déjà dans une forme de retrait et une partie de ce qui se passe lui échappe (retrait actif puisqu'il a à garantir le cadre de la réunion, à créer les conditions des échanges). Par exemple il évite de survaloriser l'apport d'une personne dès qu'elle va dans son sens, il n'utilise pas le groupe pour entériner une position qu'il aurait préconstruite.

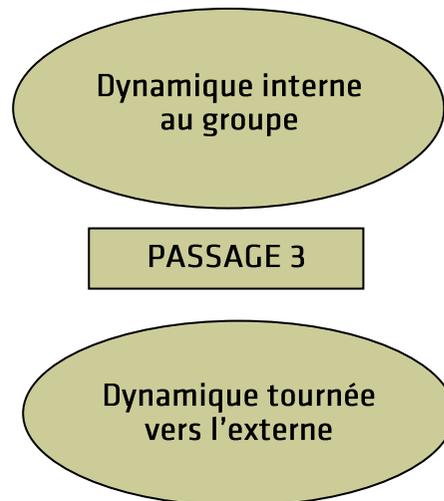
Il importe ici de mesurer la force de la parole entre pairs. Ce n'est pas du tout le même impact si un travailleur social souligne une action déplacée ou un comportement inopérant que si un pair interpelle un autre pair. Toujours pour cette raison : le travailleur social ne partage pas la réalité sociale vécue par les participants ; il n'est pas expert.

---

<sup>57</sup> Idem p. 66

*Le groupe fait-il peur ? Le fait que l'échange ne soit plus sous maîtrise, que le groupe soit sur le même niveau que le professionnel, participatif et décideur. Avec des difficultés concrètes que le professionnel rencontre, par exemple (avec des usagers qui ont des troubles psychiatriques), réussir à intégrer toutes les personnes qui le souhaitent dans un groupe. Et comment réguler certaines personnes sans les bloquer voire les exclure ?*

Le **troisième niveau** est un moment où la dynamique interne au groupe est suffisamment consistante pour que le groupe se tourne vers l'extérieur du groupe, réfléchissant sur une (ou des) action « orientée, de façon plus offensive vers son environnement et vers la défense d'intérêts »<sup>58</sup>.



---

<sup>58</sup> Idem p. 67

De Robertis, citant Dumas et Séguier (1999)<sup>59</sup>, parle de conscientisation : « un processus à travers lequel tout sujet devient à la fois acteur et auteur collectif de son histoire et de l'histoire, de sa culture et de la culture. Il donne sens à sa vie par sa connaissance et sa maîtrise de la réalité [...]. Le processus de conscientisation désigne une dynamique collective qui conduit un ensemble d'individus vivant une même situation d'oppression ou d'exclusion, à en devenir conscients et à s'en affranchir en se définissant un projet commun ».

*Lorsque qu'il s'agit d'un public en situation précaire, il pourrait y avoir des difficultés à se projeter dans l'avenir, à mettre des mots sur des sentiments, à exprimer un besoin...*

Là encore, le travailleur social garantit le cadre (pourquoi on est réuni ?) et la circulation de la parole (respect de ce que chacun dit et partage des temps de parole). Il peut aider à construire, à analyser mais en veillant à ne pas induire. Dès que c'est son idée (même si c'est une bonne idée), un sentiment de dépossession traverse le groupe. Par contre il peut faire des liens (« l'autre jour, rappelez-vous, Mme X avait dit... ») ou ralentir une idée trop vite construite et bouclée sans que l'ensemble du groupe ait donné son avis.

Quelque chose de la méthodologie de diagnostic peut être amenée (l'air de rien si possible !) car le groupe a fait des constats pour, à partir d'une analyse plus ou moins structurée, définir des orientations.

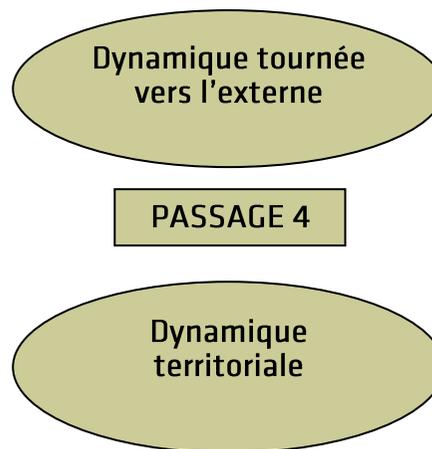
Le **quatrième niveau**, prolongement du précédent, va chercher à inscrire les orientations envisagées dans un projet ancré sur le territoire, mobilisant des moyens spécifiques, sollicitant des acteurs, des partenariats, des politiques publiques adaptées, etc. Ce niveau « est plus complexe, car le champ est plus large. De ce fait, il faudra tenir compte :

- du territoire d'intervention ;
- des dispositifs de politiques publiques (politique de la ville par ex)
- des acteurs impliqués<sup>60</sup>
- des situations traitées ;
- des enjeux politiques, idéologiques, etc. »<sup>61</sup>

<sup>59</sup> Idem p. 69

<sup>60</sup> Ajoutons : et à impliquer

<sup>61</sup> Idem p. 67



Cette partie plus technique (passage du diagnostic au projet) sollicite le travailleur social. Là encore ce n'est pas une occasion de « reprendre les choses en main ». Il s'agit de renforcer le groupe dans ses capacités en amenant des éléments techniques nécessaires à l'intervention au-delà du groupe.

Les progrès du groupe peuvent aller jusqu'à une animation assurée par un des participants.

*La co-animation habitant / professionnel permet à la personne de se positionner en expert de ce qui le concerne, la démocratie participative y contribue largement. Mais ça peut engendrer pour certains professionnels un sentiment de fragilité (remise en question publique).*

Il y aurait sans doute un **cinquième niveau** qui serait la conduite des actions, la consolidation des réalisations, la continuité des initiatives dans le temps et leur évaluation.

NIVEAU 0

**MOBILISATION**



NIVEAU 1

**Une personne**

Passage 1

**Groupe centré sur la personne**

Passage 2

NIVEAU 2

**Dynamique interne au groupe**

Passage 3

NIVEAU 3

**Dynamique tournée vers l'extérieur**

Passage 4

NIVEAU 4

**Dynamique territoriale**

NIVEAU 5

**Réalisation des projets**



Avec le temps, le renouvellement du groupe est parfois nécessaire. La question de la sortie de certains usagers pour que de nouveaux puissent participer se pose.

*Point généralement peu travaillé. Peu de nouveaux usagers dans le groupe, des formes de sorties à inventer. Par exemple : un tutorat d'anciens usagers pour créer un nouveau groupe ?*

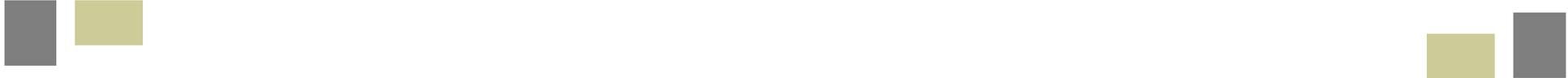
Sur le plan de la dynamique globale chaque niveau rejoue les différentes dimensions en jeu dans les niveaux précédents : la dynamique personnelle de chaque participant se combine à la dynamique interne du groupe qui s'articule à la dynamique externe et territoriale. Le travail social aura, tout au long du processus à accompagner des changements et déplacements. Des changements venant interpeller des acteurs dans leur culture professionnelle, dans leurs habitudes d'action.

*Comment préserver le groupe, si le projet ne fonctionne pas ? Comment rebondir avec ce qui dysfonctionne ? Et réinterroger les pratiques et les évidences.*

Mais aussi des déplacements concernant les participants. « Le groupe et le jeu des interactions entre les participants produisent souvent une nouvelle perception de soi-même, de soi par rapport aux autres, une redéfinition de ses capacités et un regard différent sur sa vie et son cheminement. Le changement qui s'opère chez la personne peut être accepté et intégré ou pas par le système familial, entraînant dans ce cas des risques de tensions, conflits, et des freins posés à la venue dans le groupe ».<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Idem p. 67



A propos d'animation et du travail consistant à faire vivre un cadre bienveillant, favorisant les échanges et la considération de chacun, notons que l'approche inter-culturelle doit faire l'objet d'une attention particulière de la part du travailleur social<sup>63</sup>. La question des liens est centrale et fonde « l'intérêt collectif ». Ce développement des liens doit combiner avec les différences constitutives des personnes sur un fond multiculturel constitutif de notre société.

Parce que c'est le groupe et sa dynamique qui importent, il convient de rester centré sur les effets de compréhension mutuelle en mettant à distance tout effet de jugement ou de caricature.

Animer un cadre qui conforte les valeurs d'acceptation des différences (par exemple un handicap), des cultures, de la diversité qui nous compose ne signifie pas concevoir la diversité comme informe et non limitative.

Le travailleur social doit faire vivre un cadre qui garantit la laïcité c'est-à-dire que chacun soit considéré dans ses conceptions du bien, du monde, de la vie.

Mais ce cadre pose, au titre de la reconnaissance de la diversité, des limites à toute personne ou système qui viendrait refuser le droit à la différence :

- limiter les comportements qui veulent imposer aux autres leur propre façon de voir et de penser ;
- refuser toute conception qui tend à exclure l'autre et à nier l'altérité qui nous constitue (ex : racisme).

Enfin, espérant que ces propos donnent à voir l'articulation entre dynamique du collectif et dynamique personnelle, il faut souligner l'impact de l'ISIC sur l'ISAP (Intervention Sociale d'Aide à la Personne).

*L'ISIC est une autre façon d'appréhender les situations et permet parfois de « décanter » des situations individuelles. Il se passe des choses en groupes qui permettent de faire avancer chaque situation individuelle.*

---

<sup>63</sup> Prolongement des pages 27 et 28.



L'utilisateur qui s'est impliqué dans une ISIC a développé d'autres façons de se situer face au professionnel qu'il considère alors comme un partenaire.

*La posture professionnelle dans l'ISIC est très différente au regard de l'Intervention Sociale d'Aide à la Personne (ISAP) : « on revoit quelque chose de l'ordre de notre pratique en travaillant sur l'ISIC », « on retrouve du SENS » .*

De son côté le professionnel qui a animé une ISIC a lui-même déplacé sa posture, quittant une position haute et cherchant à rejoindre la réalité vécue par son interlocuteur. Et cela lui permet de reconsidérer son ISAP qui elle non plus ne relève pas de la maîtrise. Dans l'intervention collective comme dans l'accompagnement personnalisé il y a des questions de postures, d'éthique, d'empowerment ; dans les deux types d'intervention il y a altérité et incertitude.

## IV.5. Le partenariat

*Comment favoriser un travail de réflexion et de co-construction avec les partenaires du territoire ?*

*Comment travailler avec les partenaires ?*

*La question de l'engagement, de l'implication des partenaires et des usagers pose fortement question (avec qui ? jusqu'où et comment ?).*

*La mise en synergie de plusieurs acteurs du territoire peut s'avérer nécessaire à plusieurs moments d'une ISIC.*

Il arrive que le point de départ soit un partenariat entre un Centre social, une MDS (ou CMS) et une Association dans le souci de venir en appui à un groupe d'habitants qui veut se mobiliser.

Une autre situation est de solliciter différents acteurs du territoire suite au diagnostic produit par le collectif. Parce qu'ils détiennent une part de la réponse au projet, parce qu'ils sont incontournables, parce qu'ils peuvent financer un aspect, etc. Dans ce cas l'ouverture du projet à des nouveaux partenaires est délicate car ils n'ont pas été des acteurs dès le départ du projet (absents au diagnostic partagé). Ils peuvent alors soit ne pas s'engager, soit réorienter le projet.

Le projet, s'il veut inclure des acteurs nouveaux, doit donc avoir une certaine plasticité permettant à un acteur sollicité d'inscrire ses enjeux dans la mise en œuvre des orientations collectivement décidées.

*On ne peut faire une ISIC sans construire un partenariat. Car l'intérêt est de réunir différents acteurs autour d'une problématique commune. La connaissance par les professionnels des partenaires institutionnels sur un territoire donné est donc incontournable.*

*L'ISIC peut être appréhendée comme un outil qui facilite la relation partenariale.*

*L'écrit (qui peut être une fiche projet) est important car il permet de rendre lisible l'action. Même si il est parfois difficile à formaliser, le fait de l'initier permet aussi de prendre de la distance par rapport à l'action menée.*

*Les écrits peuvent être faits avec les partenaires du projet afin d'échanger sur les objectifs communs de l'intervention. Cette co-écriture est souvent laborieuse et difficile mais elle s'avère très pertinente car elle donne un cadre (une temporalité) aux relations partenariales et favorise l'établissement de liens entre les acteurs autour du projet.*

*La disponibilité et la temporalité reste un point essentiel : comment arriver à co-construire ensemble ?*

## IV.6. L'évaluation de l'intervention

Que faut-il évaluer ? Les effets du dispositif d'intervention sur les participants pris individuellement et collectivement ? L'impact de l'action des participants sur leurs conditions de vie ? La visibilité du dispositif et l'efficacité des institutions ? Autre chose ?

*L'évaluation est un « gros mot » qui fait peur car il y a une pression des financeurs dans l'obtention de résultats.*

*Dans le cadre du RSA on a l'impression d'être attendu au tournant, noté sur les objectifs du contrat.*

Dans tous les cas, la question de la posture de l'évaluateur va se poser. Car si l'intervention collective a bien comme visée le développement du pouvoir d'agir des participants, leur gain en autonomie et en capacité à s'engager comme auteur, la forme et le chemin que cela prendra sont, elles, imprévisibles.

Comment évaluer sans préjuger des résultats ? Comment repérer ce qui est en transformation ? Comment voir l'inattendu ? Car le risque serait de guider les participants vers un résultat programmé à l'avance et de ne prendre en considération que des indicateurs de changement préalablement définis.

*Qui suis-je pour évaluer ?*

*Il est très important de maintenir une argumentation qui prend en compte un regard évaluatif différent et complémentaire de l'évaluation quantitative. Il est souligné ici la nécessité de lecture et d'apports théoriques pour construire un argumentaire qualitatif (enseignement de Michel VIAL).*

*Est-il possible d'évaluer en toute neutralité ? On évalue selon l'institution qui va lire, selon le financeur qui peut reconduire l'opération... Comment on navigue là-dedans ? A-t-on notre propre espace de création ?  
S'agit-il vraiment de montrer le sens de l'action ? Les commanditaires vont-ils s'en suffire ?  
L'essentiel serait de vérifier que le projet corresponde aux souhaits des personnes et les soutiennent dans leur prise de pouvoir.*

Une évaluation conforme à l'esprit de l'ISIC doit trouver les moyens de donner la possibilité, aux participants du collectif, d'évaluer les actions et leur pouvoir de transformation.

*Vérifier avec les usagers ce qui a été dit, entendu et compris peut éviter bien des difficultés. Il s'agit, au travers de l'évaluation, de reconnaître les usagers comme des interlocuteurs à part entière. De plus cela est une occasion supplémentaire d'appréhender leurs attentes et besoins.*

Ce n'est pas parce que l'évaluation recouvre une dimension technique qu'elle est la spécialité des professionnels.

*Les usagers sont des personnes qui :*

- fournissent de l'information qui ne serait pas disponible autrement ;
- développent une observation critique des événements qu'ils vivent et savent différencier les éléments qui les constituent ;
- savent décrire des actes professionnels et partager leur perception du sens qu'ils en ont,
- s'investissent dans l'évaluation, y adhèrent si on leur en donne la possibilité.

*Leur perception de l'évaluation est différente de celle des professionnels. Les éléments de connaissance qu'ils possèdent de leurs expériences ne sont pas encore bien pris en compte malgré une place importante donnée à leur parole (loi du 2 janvier 2002). Pourtant cela permet bien aux professionnels d'améliorer leurs pratiques et d'en innover de nouvelles.*

*L'ISIC évaluée rend compte d'effets attendus mais aussi d'aspects inattendus. Cette évaluation doit être une co-construction avec les usagers.*

*L'évaluation par les usagers amène des observations fines, approfondies, des idées originales. Elle a valeur d'expertise pour interroger nos pratiques professionnelles. Les usagers sont capables, évidemment, d'avoir un regard critique même sur les aspects techniques des pros. Oui cela peut permettre d'améliorer nos procédures et nos organisations.*



*Comment évaluer que l'ISIC permet d'améliorer les situations individuelles ?*

Une technique d'évaluation consiste à être très attentif aux termes utilisés par les acteurs lors de bilans. Que ce soit pour parler de transformation de l'environnement, de changements au niveau personnel, d'évolution du groupe ou du projet, ces moments sont le lieu privilégié où des critères émergent de la parole même des personnes impliquées. Toute évaluation positionnée en extériorité sera ou intrusive et approximative ou restrictivement quantitative (évaluer le nombre de participants au fil des rencontres).

*Pour l'évaluation il est nécessaire d'élaborer des critères : comment évaluer les impacts des actions sur la remobilisation des usagers ? Parfois le travailleur social va poser des critères erronés ou rester sur du quantitatif.  
Ce sont souvent les usagers qui évaluent au mieux leurs propres évolutions, changements...*

*Exemple de points évalués dans le cadre d'une ISIC auprès de bénéficiaires du RSA :*

- *Assiduité : quelle régularité dans la présence des participants ?*
- *Respect : quelle qualité d'écoute et considération dans le collectif ?*
- *Sens de l'engagement : adhésion des participants aux décisions prises*
- *Lien social : cohésion du groupe et rayonnement au-delà du groupe*
- *Confiance en soi : affirmation des individus dans le groupe.*

*Repérage des difficultés :*

- *Remobilisation après les congés d'été*
- *Mode de garde des enfants en bas âge*
- *La scolarisation de plusieurs enfants laisse peu de temps pour des actions*
- *Santé : la majorité des absences sont liées à des problèmes de santé*

L'évaluation est, d'autre part, nécessaire à tout projet, garantissant l'ajustement de sa mise en œuvre, donnant corps à sa capacité de continuelle évolution.

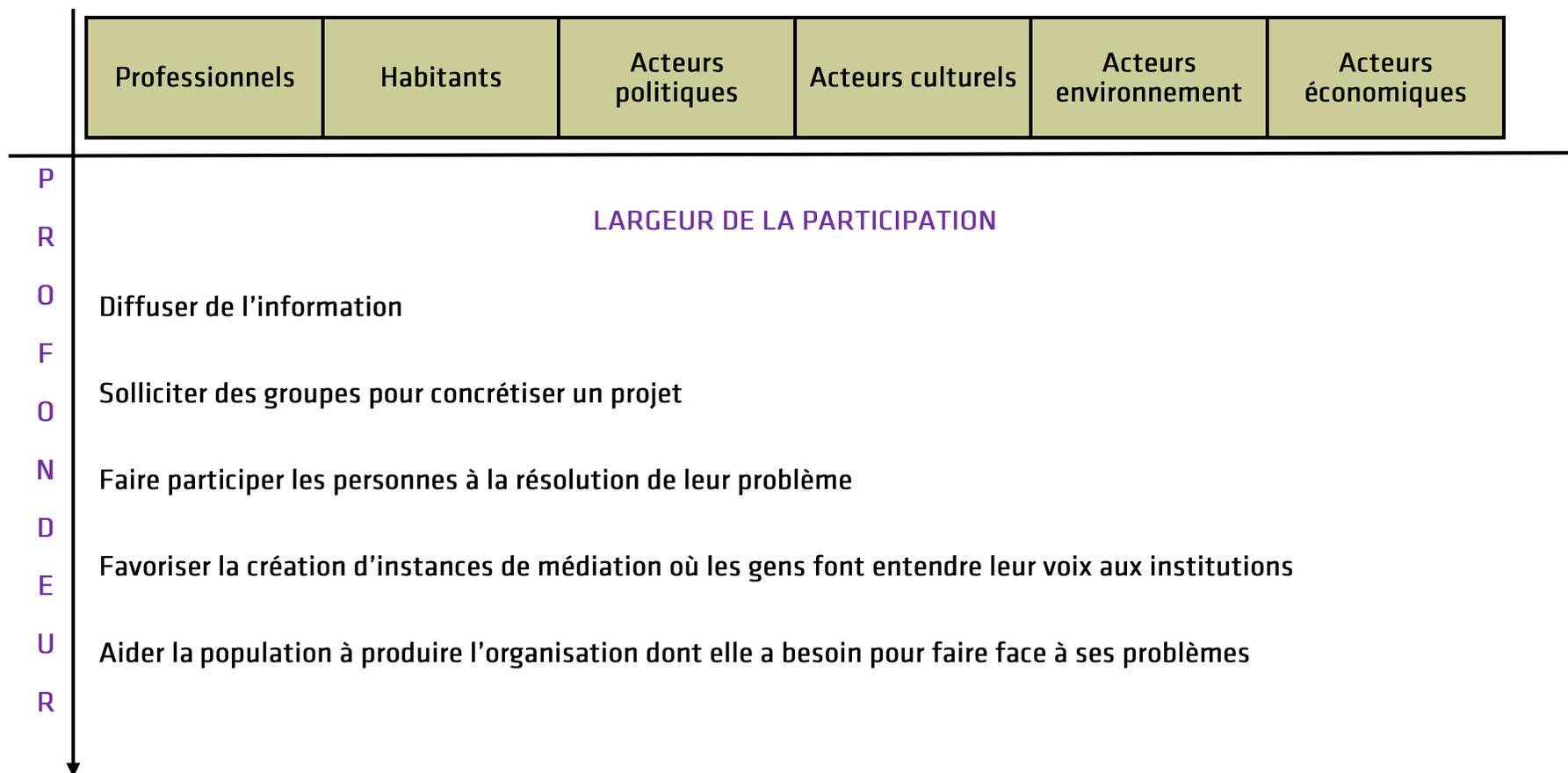
*Le dispositif ACTIS conduit sur Port de Bouc a ainsi fait passer la durée de l'accompagnement de 9 mois à deux sessions de 6 mois renouvelable.*

*Le renfort de l'accompagnement individualisé est passé de 1 mois à 3 mois.*

*La participation hebdomadaire qui était de 3-5 demi-journées (réalité intenable pour les participants) à 2 demi-journées par semaine.*

*Les objectifs de départ sont maintenus en l'état.*

La participation s'évalue également. Jean-François Bernoux propose de la réaliser selon deux axes : largeur et profondeur.  
 « Largeur, c'est-à-dire étendue de la représentation des acteurs du territoire, population comprise (...). Profondeur, c'est-à-dire étendue de l'implication dans laquelle seront engagés les acteurs »<sup>64</sup>. Ces deux axes, lorsqu'ils sont optimisés, indiquent une démocratie réellement participative.



<sup>64</sup> BERNOUX J-F, *Mettre en œuvre le développement social territorial*. Ed Dunod, 2005. p.91

Enfin soulignons que l'intervention mettant en jeu un intérêt collectif a besoin de visibilité. L'évaluation est une occasion idéale pour cela.

*L'évaluation n'est pas seulement un outil de mesure et d'ouverture à un financement. C'est surtout une occasion de valoriser des dispositifs mis en place sur le terrain.*

*Il manque des espaces d'élaboration collective et de lieux pour dire ce qui a bien marché. Les services et les équipes se sentent parfois isolés et cette situation peut venir renforcer cette impossibilité à penser le collectif.*

## IV.7. Légitimité de l'ISIC, reconnaissance de l'équipe et de l'institution

*Comment valoriser les compétences des travailleurs sociaux développées dans le cadre de l'ISIC, tant au niveau institutionnel qu'auprès des collègues?*

*Comment faire reconnaître l'intérêt et l'utilité de mettre en place un projet d'ISIC au sein de notre structure ?*

La question de la **légitimité** surgit de façon insistante. Et pourtant les textes de Politiques publiques ne manquent pas. Depuis la Circulaire Rocard du 23 février 1989, la modernisation du service public et de l'État passe par un rapprochement avec la société vécue sur un territoire. Jusqu'à la loi HPST qui prend en compte le territoire en passant par les partis pris de la loi 2002-2 où l'utilisateur est le point de départ et d'arrivée de toute action sociale et médico-sociale. Quant à la définition de l'action sociale, elle demande clairement aux professionnels de promouvoir la cohésion sociale et l'exercice de la citoyenneté, de prévenir toute exclusion<sup>65</sup>.

Dans sa fonction, l'intervenant social est promoteur de la « logique émergente »<sup>66</sup> sans laquelle il n'y a pas de dynamique d'action sociale territorialisée. Promouvoir la cohésion sociale passe un travail de dimension collective. Sous cet angle la légitimité de ce type d'intervention est inscrite dans les textes de Politiques publiques.

---

<sup>65</sup> CASF L. 116-1

<sup>66</sup> Voir plus haut p. 25-26



Pour vaincre les résistances<sup>67</sup>, la légitimité de ce type d'action doit être redite. En cela on peut autant s'appuyer sur des contenus métiers (référentiels métiers activités et compétences) que sur des orientations de politiques publiques. D'une certaine façon, il y a « un contexte porteur :

- L'ISIC au cœur des formations initiales
- Des préconisations officielles (IGAS)
- Un rapport spécifique du CSTS
- Un intérêt renouvelé des institutions
- Une injonction à « faire du collectif »
- Une attente qui s'adresse aux travailleurs sociaux.»<sup>68</sup>

« La légitimité est un processus à conquérir. »<sup>69</sup> Quand on parle de légitimité, la dimension légale, même si elle a son importance, ne suffit pas. La légitimité de l'intervenant ou d'une action ne se décrète pas une fois pour toute mais se construit dans le temps et selon un processus de légitimation. Ce processus prend appui sur un socle à trois dimensions : la légitimité institutionnelle, la légitimité de compétences et la légitimité démocratique<sup>70</sup>.

Les questionnements des professionnels autour de l'ISIC se situent bien à ces différents niveaux :

- La question se pose au niveau institutionnel : l'ISIC trouve-t-elle sa place dans les missions ? Est-elle soutenue, reconnue, encouragée dans les institutions (Conseils généraux, CCAS, CAF, Etablissements sociaux et médico-sociaux). Le fait que la structure soit reconnue comme site qualifiant au regard de l'ISIC est aussi un indicateur de cette légitimité institutionnelle.
- La légitimité de compétences : tous les professionnels n'ont pas été ou se sentent insuffisamment formés pour exercer de l'ISIC. Et parmi ceux qui ont été formés, un certain nombre n'ose pas ou ne se sent pas de pratiquer. On l'a vu, ce mode d'intervention vient bousculer les postures classiques d'aide et d'accompagnement.

---

<sup>67</sup> Des décideurs trop jacobins (même loin de Paris), des professionnels éloignés de toute praxis, et parfois des usagers formatés à la logique de guichet.

<sup>68</sup> C. De ROBERTIS, exposé de la journée du 30 mai 2013 à l'IMF.

<sup>69</sup> C. De ROBERTIS, exposé de la journée du 30 mai 2013 à l'IMF.

<sup>70</sup> Voir les travaux de : Hélène HATZFELD. *Construire de nouvelles légitimités en travail social*. Dunod, 1998.

- La légitimité démocratique : il s'agit ici du regard porté par l'utilisateur sur le travailleur social et le crédit, la confiance, qu'il peut lui accorder au travers d'une ISIC. Le professionnel pouvant devenir suspect d'occuper une place inhabituelle, différente de la rencontre derrière le bureau, à l'occasion des permanences ou en entretien à domicile.

Il est donc possible d'émettre l'hypothèse que c'est la combinaison de ces différentes dimensions de légitimité qui permet de construire le processus de légitimation de l'ISIC.

*Certains ont l'impression que l'ISIC c'est « ne rien faire », « se balader », ça ressemble à une pause café. L'intervention n'est pas encore assez reconnue par les autres travailleurs sociaux.*

La conduite d'une intervention sociale d'intérêt collectif n'est pas encore pleinement reconnue. D'une part, du côté de l'équipe professionnelle, il s'installe vite une image qui fait de celui qui pratique l'ISIC quelqu'un qui échappe aux tâches considérées comme plus pénibles du guichet. D'autre part, du côté de l'institution, les freins sont souvent présents, considérant ces actions peu efficaces et faiblement maîtrisables.

*On relève une tension dans les pratiques professionnelles entre deux éléments : une injonction à « faire de l'ISIC » et un manque de temps laissé aux professionnels pour développer ces interventions.*

*Il est noté un problème de reconnaissance de ce temps de travail qui traduit un cloisonnement des pratiques (je sais ce que je fais / je ne sais pas ce que l'autre fait).*

L'ISIC sollicite une posture en forte rupture avec certaines pratiques très interventionnistes. D'un côté une pression pour produire des réponses, de l'autre initier les conditions qui favorisent le positionnement d'un collectif et décoder des opportunités.

*Pour certains l'ISIC semble inefficace, inutile. A l'inverse d'autres idéalisent comme si la pratique collective aurait tous les avantages : plus économique et efficace. Attention aux différentes représentations existantes chez les dirigeants, les collègues de travail...*

*Il est nécessaire d'avoir conscience des représentations au sein d'une même équipe entre les professionnels qui mettent en œuvre des actions collectives et « les autres ». Cela permet de développer des stratégies de communication en amont, pour pouvoir rapidement par la suite associer les membres d'une même équipe à la démarche.*

Le clivage peut d'autant plus s'instaurer que l'ISIC porte une dimension politique forte, éloignée de la tendance gestionnaire ambiante. D'autre part (mais c'est lié) l'ISIC sait que l'utilisateur est capable de ses capacités, capable de comprendre et d'agir son environnement, capable de résilience et de transformation sociale ; ce n'est pas la personne que l'on aide mais celle que l'on renforce pour qu'elle agisse pleinement sa vie ; fin de la « logique assistantielle » (Castel).

Pour le dire autrement, il peut y avoir en jeu, derrière des différences professionnelles, des affirmations de valeur.

La question de la communication des professionnels qui pratiquent l'ISIC est posée pour tenter de dépasser les malentendus, les jugements. On retrouve ici le thème de l'évaluation pour traduire à d'autres les enjeux de l'ISIC et les transformations à l'œuvre.

*La mise en place d'outils de traçabilité est nécessaire afin de pouvoir rendre compte du travail effectué, de bloquer du temps par avance, de produire des écrits afin de prendre du recul face à cette pratique et que le professionnel lui-même réalise le travail déjà effectué.*

*Il faut travailler les représentations véhiculées sur le travail collectif. Face aux professionnels, montrer comment cela permet de poursuivre des objectifs en tant que travailleur social, dans le cadre des missions, les gains pour l'usager, le groupe, le territoire.... C'est indispensable car l'intervention doit être portée par une équipe et un encadrement.*

*Certains ont le sentiment que le travail collectif « fait perdre du temps » aux professionnels. Il est vrai qu'au départ il faut du temps (donc absence sur des permanences, travail à rattraper..) mais en fait ce temps est regagné par la suite.*

« Conquérir une légitimité c'est s'exposer (montrer), prouver (un argumentaire qui « fasse tilt » chez l'autre), être éprouvé (l'interaction n'est jamais acquise), s'accorder (construire un accord), échanger (trouver un commun dénominateur avec les autres).

Comment faire ?

- Prendre appui sur les textes et y coller au plus près
- Trouver les arguments « acceptables » par l'interlocuteur
- Solliciter les personnes ressources internes
- Solliciter les partenaires externes
- Informer, rendre le projet lisible
- Contourner les freins et les obstacles. »<sup>71</sup>

<sup>71</sup> C. De ROBERTIS, exposé de la journée du 30 mai 2013 à l'IMF.

Enfin on peut se poser la question des **moyens** nécessaires à l'ISIC, au-delà du temps salarié des professionnels.

*Y a-t-il une question de moyen dans l'ISIC ? Par exemple pour financer du matériel : atelier photos, ouvert à tout public. Cela semble toujours difficile.*

*Supplémentaire stigmatisation du public ?*

Les professionnels ont aussi besoin de soutien, d'apports théoriques et méthodologiques sinon de supervision.

*Se faire aider à la réalisation de projet par des accompagnateurs, un tiers qui introduit les notions indispensables du travail collectif auprès de l'équipe et de la hiérarchie, afin de crédibiliser le discours, de donner de la plus value à ce type d'intervention. Une dynamique qui permet surtout de « consolider » les démarrages de projet.*

## Pour conclure et prolonger

Nous avons positionné l'ISIC au croisement du social et du politique, tentant de montrer les enjeux tant personnels, collectifs que sociétaux. On ne peut donc réfléchir à ce type d'intervention sociale et aux difficultés de reconnaissance de sa validité sans faire référence à un contexte d'affaiblissement de la politisation des travailleurs sociaux et de leurs institutions<sup>72</sup>.

Cette démarche d'ingénierie sociale demande donc à être toujours mieux comprise, mieux appropriée par l'ensemble des acteurs du secteur social pour dépasser le stade des velléités. Ce premier Cahier de l'observatoire de l'ISIC veut aider à cela.

Au cours des échanges de ces années 2012 et 2013, beaucoup de professionnels ont dit leur besoin de soutien dans leurs initiatives et démarches. L'observatoire a, à sa façon, mis en œuvre quelque chose de l'ISIC, permettant aux professionnels de se rencontrer, de mutualiser leur hésitations et audaces, de s'épauler pour transformer leurs pratiques et renforcer leurs réalisations.

*Il est important de prendre le temps de se poser et de parler des différentes expériences et actions engagées afin de valoriser les interventions et rendre lisible le travail.*

Plusieurs propositions ont été émises par les professionnels pour prolonger ce qui est maintenant initié.

- La mutualisation des pratiques reste un besoin clairement formulé ; la demande de renforcement entre pairs pour les usagers l'est tout autant pour les professionnels souhaitant une dynamique plus collective... L'idée d'un Forum sur site informatique serait aussi une orientation favorisant cette mutualisation.
- Le reconduction de séminaires de formation, développant bien des aspects formulés dans ce Cahier de façon trop lapidaire. Les sites qualifiants conduisant des ISIC animent également une dynamique apprenante sur l'ISIC et ses réalisations.
- Le DEIS permet, pour ceux qui veulent développer à l'échelle du territoire des pratiques de ce type d'ingénierie, d'acquérir une formation solide et pratique.

<sup>72</sup> Voir BOLTANSKI Luc et CHIAPPELLO Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard, 1999 et 2011.



# GLOSSAIRE

- CSTS** Conseil Supérieur du Travail Social
- CMS** Centre médico-social (CG 84 et CG 30)
- DSL** Développement Social Local
- ISAP** Intervention Sociale d'Aide à la Personne
- ISIC** Intervention Sociale d'Intérêt Collectif
- MDS** Maison Départementale de la Solidarité (CG 13)

# BIBLIOGRAPHIE THEMATIQUE

## Développement social territorial

- BERNOUX J-F, *Mettre en œuvre le développement social territorial*. Ed Dunod, 2005.

## Evaluation

- DONNET-DESCARTES E., DUJARDIN D. *Evaluer avec les usagers*. Rennes : Presses de l'EHESP, 2012.

## Inter-culturalité

- MONY Myriam. *De la différence comme déficit à la différence comme ressource*.
- <http://www.cairn.info/entre-laicite-et-diversite-quelles-perspectives-ed--9782749214092-p-55.htm>
- VERBUNT Gilles. *La question interculturelle dans le travail social*. La découverte, 2009.

## Intervention sociale d'intérêt collectif

- CONSEIL SUPÉRIEUR DU TRAVAIL SOCIAL 2010 *Développer et réussir l'intervention sociale d'intérêt collectif*. Rennes Presses de l'EHESP Coll. Rapports du CSTS
- BENATTAR Bernard. *Philosophie de l'action collective*. Conférence introductive au forum du 24 Mai 2011 – L'atelier de recherche et de soutiens d'actions collectives (LARSAC) - Site web : <http://www.penser-ensemble.eu>
- DE ROBERTIS Cristina. *Méthodologie de l'intervention en travail social*. Nouvelle édition. Paris : Bayard, 2007
- DE ROBERTIS Cristina PASCAL Henri. *L'intervention collective en travail social, groupes et territoires* Paris : Bayard Editions Coll. Travail Social, 1995
- DE ROBERTIS Cristina, ORSONI Marcelle, PASCAL Henri, ROMAGNAN Micheline. *L'intervention sociale d'intérêt collectif, de la personne au territoire*. Rennes : Presses de l'EHESP, 2008
- DUBASQUE Didier. *L'intervention sociale d'intérêt collectif : un mode d'intervention en travail social pour retrouver le sens du vivre ensemble ?*

- HATZFELD Hélène. *Construire de nouvelles légitimités en travail social*. Paris : DUNOD, 1998
- REVUE FRANÇAISE DE SERVICE SOCIAL n° 217 - juin 2005 - *Les fondements de la méthode, méthodologie et techniques*, Paris, ANAS
- REVUE FRANÇAISE DE SERVICE SOCIAL n° 232 2009/1 - *Osons le collectif!* Paris, ANAS
- REVUE FRANÇAISE DE SERVICE SOCIAL n° 248 - 2013/1 - *Intervention sociale d'intérêt collectif : réflexions sur une dynamique de formation et de pratique*. Paris, ANAS
- TURCOTTE Daniel et LINDSAY Jocelyn. *L'intervention sociale auprès des groupes*. Québec : Gaëtan Morin éditeur, 2014

### Légitimité

- HATZFELD Hélène. *Construire de nouvelles légitimités en travail social*. Dunod, 1998.

### Participation

- ZASK Joëlle. *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*. Editions Le bord de l'eau, 2011.

### Société

- DONZELOT Jacques, MEVEL Catherine et WYVEKENS. *Faire société. La politique de la ville aux Etats-Unis et en France*. Paris : Seuil, 2003.

# ANNEXES

## Journée colloque du 30 mai 2013 à l'IMF



De gauche à droite : Yves Pillant, Cristina De Robertis, Henri Pascal, Sophie Paulay, Bernard Benattar.



La salle

## MODELE DE FICHE PROJET

<b>Titre de l'intervention</b>
<b>Structure porteuse</b>
<b>Constats</b>
<b>Hypothèse(s) d'intervention</b>
<b>Public</b>
<b>Finalité(s)</b>
<b>Objectifs</b>
<b>Etapas et durée de(s) action(s)</b>
<b>Support de régulation</b>
<b>Partenaires</b>
<b>Zone d'intervention</b>
<b>Critères d'évaluation</b>
<b>Budget</b>