

***RENDRE VISIBLE ET DIFFUSER LES  
PRATIQUES INSPIRANTES DE  
TRAVAIL SOCIAL COLLECTIF  
ET DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL***

**Le mythe de la capitalisation ?**



**Juin 2019**

**HAUT CONSEIL  
DU TRAVAIL  
SOCIAL**



# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	4
<b>1 - Le constat au départ des réflexions</b> .....	4
<b>2 - Les auditions</b> .....	5
2.1. L'outil collectif du Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET) : le « Carrefour des innovations » .....	5
2.2. L'Agence des pratiques et initiatives locales (APRILES) .....	6
2.3. La « Banque d'expériences de l'action sociale locale » de l'Union nationale des centres communaux et intercommunaux d'action sociale (UNCCAS) .....	7
<b>3 - Les principaux enseignements et recommandations : les trois étapes de la capitalisation</b> .....	10
3.1. Le stade du repérage et du recensement des actions .....	12
<i>Recommandation 1 : Utiliser la nomenclature des 7 fondamentaux du développement social pour repérer et évaluer</i> .....	12
<i>Recommandation 2 : Créer des espaces et du temps pour les travailleurs sociaux à l'évaluation et à l'écriture des pratiques de l'intervention collective</i> .....	13
3.2. La visibilité de l'outil .....	13
<i>Recommandation 3 : Des ressources humaines pour expertiser et des ressources humaines pour essayer</i> .....	14
3.3. L'essaiage .....	14
<i>Recommandation 4 : S'appuyer sur l'ancrage territorial du HCTS et ses relais locaux pour essayer les pratiques collectives et de développement social</i> .....	15
<i>Recommandation 5 : Organiser tous les deux ans avec les territoires un forum national des actions collectives et du développement social</i> .....	15
<b>Annexes</b> .....	17

# INTRODUCTION

Le mandat sur le « développement social » confié au Haut Conseil du Travail Social (HCTS) comportait un objectif visant à documenter et expertiser les moyens qui existent pour rendre visible le travail social collectif. En effet, le constat réitéré sur les obstacles réels ou supposés du développement social conduit souvent à occulter l'existence de nombreuses initiatives, innovations et projets collectifs qui sont à l'œuvre dans les territoires. Cette situation risque de disqualifier ceux qui au quotidien s'engagent dans le changement des pratiques. Les dynamiques locales en faveur du développement social demeurent paradoxalement peu visibles. C'est donc par l'organisation de la diffusion des « pratiques inspirantes » et la consolidation des outils existants de capitalisation que l'on peut attendre une progression dans la connaissance et l'effectivité des démarches de développement social.

Pour que le développement social devienne une pratique courante, les actions doivent être diffusées pour faciliter, non pas leur transposition, mais la reproductibilité de la démarche conduite.

Le groupe de travail du HCTS avait pour commande de proposer un mécanisme de repérage, réaliste au regard des ressources disponibles, dans les territoires des projets porteurs de développement social afin de les rendre visible et qu'ils puissent essaimer. Le rapport des Etats Généraux du Travail Social (EGTS) sur le développement social (2015) avait largement souligné la nécessité de développer la capitalisation des pratiques inspirantes et de favoriser la création de laboratoires expérimentaux du travail social collectif. La proposition de ce rapport était de créer une tête de réseau national au service de toutes les institutions pour capitaliser, diffuser et valoriser, rendre utiles les pratiques inspirantes du terrain.

## 1 - Le constat au départ des réflexions

Il s'agissait, dans un premier temps du moins, de procéder à un recensement des méthodes de capitalisation existantes des pratiques inspirantes et non de chercher à recenser toutes les actions de développement social. Le critère de recueil des données est centré sur la place et le rôle contributif du travail social dans le développement social pour mettre en lumière les interventions collectives.

L'enjeu qui est rapidement apparu a été de préciser les conditions d'appropriation et de transférabilité : car il ne suffit pas de diffuser des pratiques inspirantes pour que la « pollinisation » se développe. Les sources de diffusion peuvent être diverses : dans la presse professionnelle, à travers leurs articles, par des sites informatiques dédiés, des réseaux associatifs... Il existe beaucoup de banques de données accessibles par le web, avec une difficulté pour trouver facilement ce que l'on cherche sur un sujet précis.

Dans cette perspective, l'objectif du groupe de travail a été d'auditionner certains porteurs de projets représentatifs (CGET, APRILES, UNCCAS, Fédération nationale des centres sociaux) avec un constat paradoxal : on observe un certain nombre d'outils déjà existants, mais ils ne sont pas nécessairement connus et visibles voire utilisés. Le groupe de travail s'est donné à partir de là l'objectif de creuser ce paradoxe afin d'avancer de façon opérationnelle.

## 2 - Les auditions

Les auditions des porteurs de projet ont été conduites à partir d'une grille de questionnements sur l'axe « travail social et développement social » : quels sont les mécanismes de repérage des pratiques ? Qu'est-ce qui fonctionne ou pas et sur quels aspects ? Qui va sur ces plateformes ? Sont-elles utilisées et selon quels objectifs ? Les travailleurs sociaux les connaissent-elles ? Comment s'organise-t-on pour documenter et diffuser les pratiques de terrain, voire même les évaluer ? Quelle est l'échelle la plus pertinente de diffusion ? Réseau national ? Décliné à l'échelle des Départements ?

### 2.1. L'outil collectif du Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET) : le « Carrefour des innovations »

Le « [Carrefour des innovations](#) » n'est pas une structure de capitalisation en tant que telle mais un moteur de recherche et un collectif d'acteurs qui souhaitent capitaliser et faire évoluer leurs pratiques. Plus de 70 structures sont adhérentes de l'association et positionnées comme des copilotes (FONDA, ODAS, AVISE, Fondation Cognacq Jay, Crédit coopératif, Fondation Caisse d'Épargne, Fondation la France s'engage...). L'objectif de « Carrefour des innovations » est de fournir une information exhaustive sur les projets d'innovation sociale en cours dans les territoires. En effet, on observe une multiplication foisonnante des innovations sociales sur le territoire dans les différents domaines du développement local (emploi, mobilité, action sociale, écologie, alimentation, santé...) initiées par des acteurs issus de cultures variées : économie sociale et solidaire, écologie, action sociale, monde associatif, entrepreneuriat, économie circulaire... De plus, ces innovations renvoient à une pluralité d'échelles, de la plus petite à la plus grande : la rue, le quartier, la ville, le département, la région. Elles favorisent l'émergence de nouveaux services et de nouvelles formes de solidarités adaptés à la crise économique, sociale et environnementale. Elles s'originent dans des contextes locaux particuliers, mais elles peuvent aussi inspirer d'autres territoires et nourrir l'évolution des politiques publiques.

Le projet d'outil de repérage du CGET naît de la volonté de rendre visible cette richesse des différentes approches de valorisation des innovations territoriales, avec pour objectif d'améliorer le service rendu aux porteurs de projets et rendre plus efficaces les politiques publiques. Le défi est donc de parvenir à consolider l'écosystème de l'innovation sociale grâce à une plateforme web collaborative (avec la création d'un collectif d'acteurs de mutualisation et de partage).

Cette initiative a pour ambition de cartographier, au sein d'une vaste plateforme numérique, l'ensemble des actions innovantes recensées actuellement par un comité de pilotage d'environ 70 structures. Les sourceurs (associations, institutions, collectifs citoyens...) participent ainsi à la constitution d'un vaste patrimoine commun librement accessible avec l'objectif de favoriser la diffusion et le développement d'une culture de l'innovation et l'essaimage des initiatives les plus inspirantes.

Le carrefour des innovations sociales est un moteur de recherche et une démarche de construction d'une communauté professionnelle et militante, à même de se structurer pour

essaïmer. Le CGET, de ce fait, ne sélectionne pas les projets. L'adoption de principes « open source » et une approche ouverte de l'innovation sociale. Chaque partenaire est garant de la

nature innovante des projets recensés (auto-définition de ce qui est innovant). Enfin, la collecte des données s'opère en mode « crawling » (c'est le réseau qui alimente et actualise la plateforme).

Il s'agit d'un outil de travail collectif d'un écosystème qui donne à voir une France de l'initiative et de l'innovation. Le potentiel d'alliances entre les acteurs est aussi source de déssectorisation et de décloisonnement. Par ailleurs, dans cet outil, la méthode d'autoalimentation en continue par le réseau, implique qu'il faut être à la fois sourceur et utilisateur. La puissance de la plateforme repose notamment sur la capacité de son moteur de recherche qui permet de proposer des tris thématiques et géographiques très fins.

A ce jour (juin 2019), plus de 7 000 projets sont actuellement accessibles sur la plateforme. Au fil de la démarche, le CGET observe que cet outil collectif peut être confronté à un certain nombre de difficultés : sur le référencement des projets (mise au point de filtres et de système de taggage pour optimiser le moteur de recherche), le moteur de recherche, le problème récurrent de données obsolètes à défaut de mise à jour par les sourceurs (en cours de résolution par une actualisation en ligne par les porteurs de projets eux-mêmes).

## 2.2. L'Agence des pratiques et initiatives locales (APRILES)

Le rôle d'Apriles est d'identifier, de valoriser et de faire connaître un ensemble d'initiatives dans le champ social à partir d'approches thématiques et de la vie des territoires susceptibles d'être reproduites sur d'autres territoires. Pour faciliter la diffusion des savoir-faire, les fiches de recueil de ces initiatives consacrent une place importante à la méthodologie. Plus de 380 actions référencées peuvent être consultées sur le site [www.apriles.net](http://www.apriles.net). Le point commun de toutes les actions recensées est de porter une démarche de développement social.

Chaque fiche de recueil de ces initiatives, classées par thématique et territoire, précise le contexte et l'objectif de l'action, détaille sa mise en œuvre (méthodologie, nature des coopérations ou partenariats, implication des différents acteurs...) et propose une première analyse d'impact. Chacune des actions mise en ligne fait l'objet d'une sélection et d'une analyse rigoureuse de la part de l'agence et de ses correspondants locaux en fonction d'une grille de critères.

Toutes les actions qui sont répertoriées dans la base d'APRILES tendent vers un idéal de développement social, mais il existe peu d'actions qui répondent à l'ensemble des critères définis par l'agence et ses partenaires.

Mais les actions retenues sont inspirantes pour ce qui concerne la mise en œuvre de l'une ou l'autre des dimensions du développement social. Ainsi, l'Agence répertorie des initiatives de développement social qui, tout à la fois, s'appuient sur un diagnostic territorial partagé, mobilisent le plus possible la participation effective et active des habitants, impliquent un partenariat élargi entre les acteurs locaux, créent des liens entre les populations, et ont la capacité d'interagir entre différents domaines de l'action publique locale (social, mais aussi culturel, environnemental, économique, scolaire, etc.).

Les actions sont répertoriées enfin en fonction de leur dimension particulièrement novatrice sur le plan du renouvellement des pratiques et de la redynamisation des approches visant à mieux s'adapter à la réalité sociale d'aujourd'hui. L'objectif d'Apriles est tout à la fois de faire

connaître ces initiatives, mais également de favoriser la capitalisation entre porteurs de projet et de contribuer à la diffusion d'une véritable culture de l'innovation. C'est le sens de l'engagement d'Apriles dans la démarche « Carrefour des innovations sociales ».

Les utilisateurs de la plate-forme d'APRILES sont aujourd'hui principalement des professionnels de l'action sociale, plutôt de niveau encadrement. Apriles est également consulté par des professionnels de la formation et de la recherche, par des journalistes et, dans une moindre mesure, par les élus. Mais les travailleurs sociaux dans leur grande majorité ne semblent pas s'être véritablement appropriés cet outil.

### **2.3. La « Banque d'expériences de l'action sociale locale » de l'Union nationale des centres communaux et intercommunaux d'action sociale (UNCCAS)**

L'UNCCAS représente 4000 adhérents. Le sujet de la capitalisation des initiatives des CCAS et la diffusion de ces initiatives dans le réseau des adhérents à l'UNCCAS a été pensé et mis en place par phases successives.

#### ***La valorisation des actions par voie de presse spécialisée***

La première étape de la démarche engagée par l'UNCCAS a été de produire des articles dans la revue « la gazette des communes ». Cette revue a été ciblée car elle est assez largement consultée par les dirigeants territoriaux et les élus des collectivités. L'UNCCAS a produit un certain nombre d'articles descriptifs présentant des initiatives issues de villes diverses sur des thématiques plurielles. Le choix stratégique a été de traiter le sujet par le biais d'illustrations concrètes afin de s'adapter aux lecteurs de la gazette et de retenir l'attention des dirigeants territoriaux.

#### ***Prix de l'innovation de l'UNCCAS***

Par ailleurs, l'UNCCAS a mis en place un prix de l'innovation pour ses adhérents. Ce prix dote le gagnant d'une somme d'argent (7000 euros). Les adhérents font remonter à l'UNCCAS de manière volontariste les actions qu'ils soumettent à candidature. Les actions sont enregistrées et diffusées sur le site de l'UNCCAS - la « banque d'expériences sociales locales » -. Les expériences sont présentées de manière uniforme à partir d'une fiche type modèle. Les actions sont classées par entrée thématique sur le site (aide à domicile, personnes âgées, insertion...).

Sur le site web de l'UNCCAS, l'onglet « [banque d'expériences](#) » est celui qui est le plus cliqué. L'UNCCAS n'assure pas de mise en relation ni d'ingénierie directe de projet auprès des adhérents qui souhaiteraient reproduire une action présentée sur le site.

L'adhérent qui recherche de l'information complémentaire se met en lien direct avec le porteur de l'action inscrite dans la « banque d'expériences ». L'UNCCAS souhaite privilégier le lien direct entre les acteurs d'une part et, d'autre part, n'a pas les moyens de développer du conseil et de l'ingénierie opérationnelle au plan local auprès de ses adhérents. L'ingénierie directe de l'UNCCAS porte plus sur le soutien dans le domaine des aspects réglementaires et juridiques de l'aide et de l'action sociales.

Les expériences sélectionnées reposent sur des critères de simplicité et d'efficacité et sont diffusées sur une modélisation « clé en main » (méthode, outils et recommandations). La newsletter de l'UNCCAS diffuse également les expériences remontées par les adhérents.

L'UNCCAS a réalisé un partenariat avec la banque postale pour repérer les bonnes initiatives. Environ 600 à 700 fiches sont répertoriées :

- A partir d'un certain nombre de critères types des fiches
- Les fiches sont classées par thématique de politiques publiques
- Chaque fiche mentionne les coordonnées du porteur de projet
- Diffusion ensuite par la newsletter de l'UNCCAS (11000 lecteurs)
- Le produit final sur site est la « Banque d'expérience sociale locale » : c'est l'onglet le plus consulté sur le site
- Equipe dédiée à l'Unccas sur l'innovation

### **Quelle analyse par l'UNCCAS de cette expérience à partir de plusieurs années d'organisation de la remontée et de la diffusion des innovations ?**

L'UNCCAS constate des limites à l'outil. Les adhérents émettent des attentes qui vont (une fois l'expérience en ligne sur le site), jusqu'à pouvoir disposer d'une personne ressource qui leur réaliserait directement l'action. Il y a là un hiatus entre l'envie et la réalisation, les CCAS invoquent un manque de temps et de ressources humaines pour faire ce travail.

La première conclusion est la suivante : Repérer et capitaliser n'est pas le plus difficile. La problématique qui paraît la plus prégnante est de savoir comment on passe de l'étape de prise de connaissance d'une bonne pratique à l'étape de la mise en mouvement pour la déployer dans son propre territoire.

En effet, la question posée par l'UNCCAS est de savoir ce qui doit être remonté. Quelle est la définition de l'innovation ? Quel est son périmètre ? Or, il n'existe pas un langage commun aux différents acteurs du développement territorial. Il n'y a pas de langage commun sur les modes de pensée et d'organisation pour les différents acteurs des collectivités locales, entre les départements, l'État, les établissements, les organismes de protection sociale, les associations, les élus, les dirigeants, les travailleurs sociaux...

Par ailleurs, l'UNCCAS souligne qu'il ne faut pas négliger la part nécessaire de ressource humaine pour faire vivre l'outil de la remontée. Actuellement, l'UNCCAS mobilise 0,8 ETP dédié au suivi de la banque d'expériences, le plus gros volume de temps étant consacré à la mise en fiche type de l'action.

En définitive, la difficulté de cet exercice relatif à la remontée des données, une fois que le dispositif est organisé et présenté à partir d'un support national, est de parvenir à susciter l'envie de se le réapproprier au niveau local. Or, l'envie se développe à partir du besoin. Le diagnostic et l'analyse du besoin constituent le principal support à la mise en mouvement. Il apparaît plus efficace de laisser la libre initiative et de travailler sur l'incitation à se saisir de solutions qui doivent exister quelque part.

Cette difficulté de la diffusion (au sens de l'appropriation) est d'autant plus évidente à souligner que l'UNCCAS est un réseau déjà constitué en appui à la remontée d'expériences et de la diffusion avec « son public » (CCAS). Or, même dans ce cadre, par définition favorable, puisqu'il y a déjà un réseau constitué, il apparaît en réalité absolument nécessaire de proposer un accompagnement



humain pour que le processus de diffusion et d'essaimage puisse se mettre en place de manière concrète et efficace.

On mesure donc la difficulté de l'essaimage du développement social (par essence transversal) dans la sectorisation des organismes et des réseaux.

**Au final, selon l'UNCCAS, la principale difficulté, ce n'est donc pas le mécanisme de la remontée mais c'est le mécanisme de la redescente. En effet, c'est là où le bât blesse car, de fait, l'expérience montre que cette « redescente » ne prend pas vraiment, et que les acteurs locaux ne se réapproprient pas les expériences présentées comme inspirantes. Cela ne suffit pas. Il faut l'inscrire dans un réseau dynamique d'échange et de partage animé par des séminaires, des colloques, des événements, etc.**

Les adhérents sont preneurs d'idées, mais finalement, ils se saisissent peu des actions proposées sur un site national pourtant très consulté.

A-t-il servi quand bien même à soutenir des volontés et des dynamiques ? Y a-t-il un développement du nombre d'actions constaté par l'UNCCAS ? Il est difficile de répondre à cette question de façon objective et documentée. Mais il faut bien distinguer l'intention et l'action, car le nombre de consultations d'un site ne dit rien de son utilité mais aussi de son utilisation. **La consultation sur un site est une chose, l'essaimage d'une pratique inspirante, présentée sur un site, en est une autre.** En réalité, en ce qui concerne le processus d'essaimage, il faut beaucoup de graines à semer pour que quelques-unes poussent.

Dans tous les cas, quand on organise une remontée d'expériences, il est impératif de bien identifier quelle est la cible. La pertinence d'un site dédié à la capitalisation des pratiques inspirantes dépend de l'objectif et des attentes qu'on lui assigne.

## 2.4. La fédération des centres sociaux

Depuis 2013, le mot d'ordre est de développer le pouvoir d'agir des habitants. La fédération procède à une analyse revisitée du sens de la participation des habitants qui sont aujourd'hui captifs des dispositifs. L'enjeu est d'incarner une logique nouvelle en modifiant le regard sur les habitants, préalable indispensable à une évolution nécessaire des pratiques professionnelles.

Dans cette perspective, la fédération a voulu essayer cette démarche en proposant une formation des délégués de fédérations sur le « pouvoir d'agir » (DPA) par Yan Le Bossé. Le projet national est une stratégie sur 10 ans de développement du pouvoir d'agir des habitants, avec une évaluation intermédiaire du projet en 2018.

La fédération nationale recense aujourd'hui 1500 personnes formées (depuis 5 ans) qui font évoluer chemin faisant les postures. **La démarche d'essaimage se construit par la formation de « formateurs pairs » dans le réseau.** Ce choix stratégique d'un déploiement de la formation interne au réseau résulte du constat d'insuffisance de la formation sur cette posture de la participation dans les centres de formation.

**Le Site internet (3 ans de travail pour le mettre en place), « [cestpossible.me](http://cestpossible.me) » vise à capitaliser des pratiques de la démarche participative.** Le site présente des actions qui illustrent la posture et les pratiques participatives dans le réseau.

La fédération nationale a recruté une journaliste qui accompagne la rédaction des fiches (qui illustrent des actions inspirantes) pour qu'elles soient exploitables.

La fédération nationale des centres sociaux se situe dans une phase d'expérimentation du site « c'est possible.me » afin de faire en sorte que cet outil soit intégré dans le quotidien du travail des centres sociaux pour valoriser les actions conduites, et qu'il puisse contribuer à une démarche de consultation de ce que font les autres. **Le numérique peut ainsi se constituer comme un outil stratégique et efficace de l'essaimage des pratiques de l'action collective au sein des territoires.** Il peut être remobilisé comme un outil de lien et pas seulement comme un simple instrument technique. Le numérique peut venir enrichir les pratiques des centres sociaux avec la finalité sans cesse poursuivie de favoriser la rencontre entre les habitants, de soutenir le développement des initiatives. De ce point de vue, l'enjeu est l'utilisation intelligente et efficace de cet outil tout en réduisant le risque de fracture numérique qui met de côté 15% à 18% des individus (qui sont mal identifiés) en France, selon l'observatoire ODENORE.

Même si la démarche numérique est heuristique, la fédération émet à ce stade un doute sur la réelle efficacité de ce site. Elle mise autant voire plus sur l'essaimage à partir de la formation par les pairs.

### 3 - Les principaux enseignements et recommandations : les trois étapes de la capitalisation

La comparaison des deux outils du CGET et d'APRILES offre, dans un premier temps, une approche intéressante car les deux modèles répondent aux objectifs de recenser, de capitaliser et d'essaimer les pratiques inspirantes.

En effet, la plateforme du CGET vise l'exhaustivité et repose sur une approche ouverte de l'innovation dans laquelle chaque partenaire garantit le caractère innovant des actions mises en ligne. Ce modèle porté par le CGET a suscité, au sein du groupe de travail du HCTS, des interrogations sur le périmètre considéré et la fiabilité de l'information disponible. La première question porte sur la définition des initiatives (auto-déclaration du caractère innovant) et le manque de distinction entre pratiques innovantes et structures innovantes. Le potentiel de la plateforme repose sur le fait qu'elle valorise le travail et la pertinence de ses contributeurs (AVISE, UNCASS...) mais peut être nuancé par l'absence de filtre pour qualifier la pertinence des actions. Enfin, la nomenclature actuelle ne permet pas d'identifier en tant que tel les actions qui relèvent de la démarche de développement social (mais cela pourrait être construit à partir des 7 fondamentaux identifiés dans le guide d'appui pratique aux interventions collectives du travail social en faveur du développement social – document présenté au sein du HCTS en juin 2019). Cependant, l'opportunité de la plateforme du CGET est de faire converger des bases de données qui demeurent jusqu'à présent trop confidentielles.

Sur ce point, APRILES propose une approche ciblée reconnaissant uniquement les initiatives novatrices qui font preuve d'un renouvellement des pratiques à partir du champ social. Préalablement à sa mise en ligne, chaque action fait l'objet d'une expertise et d'une étude d'impact conduite par des chargés d'étude de l'ODAS.

Les modèles soutenus par le CGET et APRILES sont différents. L'outil du CGET relève de la production de connaissance et de la photographie générale dans des territoires foisonnants dans la

perspective de créer une communauté d'action favorisant l'essaimage. Il est de fédérer et d'animer un collectif d'acteurs de la capitalisation évoluant vers des méthodes et des supports de transfert et d'accompagnement.

L'outil APRILES est plus situé sur le volet qualitatif de certaines pratiques innovantes (pas toutes) avec une volonté de transformation sociale et d'accompagnement.

D'un côté, on a une photographie de l'existant dans une approche de l'innovation tout secteur confondu visant l'exhaustivité, et de l'autre on a plutôt le film mais sur certaines actions seulement ciblées prioritairement sur les démarches de développement et de citoyenneté. L'association de « Carrefour des innovations » et d'APRILES est d'ores et déjà une piste intéressante car elle pourrait permettre d'explorer dans quelles mesures une jonction entre les deux outils serait pertinente et dans quelles conditions.

Le groupe de travail du HCTS plaide en faveur d'un modèle « qualitatif », en raison notamment du cadre d'observation ciblé sur des pratiques sociales qui s'engagent dans une perspective de développement social. L'expertise d'APRILES dans le référencement et la mise en ligne des actions tend vers un idéal de développement social. L'approche méthodologique est de nature à faciliter les conditions d'appropriation et de transférabilité des projets mis en ligne. Toutefois, à ce stade, APRILES, est confronté à des limites sérieuses et à un constat récurrent de faible utilisation et même de visibilité incertaine de cet outil qui ne tient pas à la qualité du repérage mais à la difficulté de l'essaimage.

Cette difficulté concerne tous les outils existants (Unccas, fédération des centres sociaux également). Il apparaît dès lors nécessaire d'approfondir le questionnement sur l'outil de capitalisation avec, d'une part, la nécessité d'explicitier plus clairement ce que l'on attend de la démarche de recensement, et d'autre part, la nécessité de distinguer des niveaux différents de pertinence de cet outil. Les auditions permettent de tirer des enseignements sur les conditions de la capitalisation et de la mise en visibilité des pratiques locales. Il apparaît des exigences à 3 stades.

## **Recommandations**

La démarche de capitalisation des « pratiques inspirantes » mobilise trois étapes distinctes: le repérage et le recensement, la mise en visibilité (y compris d'abord l'outil même de repérage), et l'essaimage avec des outils techniques et une mobilisation humaine.

Il faut donc bien distinguer l'outil de capitalisation et la diffusion des pratiques. En effet, il apparaît assez rapidement que le sujet de la « remontée » de l'information est indissociable de la question de pouvoir la faire « redescendre », faute de quoi l'utilité de la capitalisation n'est pas avérée et la diffusion (visibilité et appropriation) demeure des plus incertaines. Par exemple, l'objectif de « Carrefour des innovations » est de mobiliser des acteurs ne faisant pas tous exclusivement de la capitalisation, afin de poser collectivement la question du transfert. De ce point de vue, « Carrefour des innovations » est un moteur de recherche mais aussi et surtout un collectif d'acteurs qui se veut implanté localement dans l'intervention. Il s'agit de créer une communauté autour d'un outil.

En effet, si l'enjeu est de faire remonter l'information afin qu'elle puisse être connue, c'est surtout pour qu'elle puisse redescendre et être utilisée. Or s'il n'est déjà pas simple de bien organiser la remontée et de pouvoir l'actualiser, c'est en réalité la redescende qui demeure le véritable problème, la question de l'appropriation des actions innovantes présentées au sein d'un site dédié et leur essaimage. Capitaliser une somme de « bonnes pratiques » sur un outil informatique n'a pas de

vertu en soi, son utilité ne réside et ne se matérialise que si la démarche s'accompagne d'une stratégie de diffusion, d'appropriation, voire d'essaimage par le véhicule d'une communauté.

On constate au travers des auditions que plusieurs outils de remontées de pratiques innovantes existent déjà (APRILE, CGET, UNCASS, Fédération des centres sociaux ...). Les auditions auprès de ces principaux porteurs d'expériences, qui ont du recul sur l'usage d'un outil dématérialisé de collecte et de diffusion, révèlent ce constat partagé que le principal frein rencontré est bien celui de la « redescente » plutôt que l'aspiration montante. De leurs expériences, il ressort que ce qui marche le mieux pour l'essaimage et le développement est la diffusion par cooptation et pairs de proximité. Autrement dit, il n'y a pas d'essaimage possible à partir d'une simple capitalisation.

Le groupe du HCTS manifeste, finalement, un certain scepticisme sur l'utilité réelle d'un site dédié national, car l'évaluation de cet outil tend à montrer que la mise en visibilité à ce niveau au sein d'un site n'engendre guère une plus-value significative pour la valorisation et la diffusion des pratiques inspirantes. Bien souvent, ces outils peuvent présenter de très nombreuses initiatives absolument passionnantes mais dans une relative invisibilité persistante.

### 3.1. Le stade du repérage et du recensement des actions

Le repérage implique un enjeu de nomenclature et des critères de sélection, en particulier pour qualifier des pratiques d'intervention collective du travail social qui s'inscrivent dans le développement social. De ce point de vue, le guide d'appui aux interventions collectives du travail social proposé par le HCTS offre dorénavant les paramètres fondamentaux pour le recueil des informations (fiche 3 du guide). Les 7 fondamentaux retenus permettent d'expertiser les critères de recherche et de recensement ayant une réelle valeur ajoutée dans le repérage et la diffusion d'actions.

► **Recommandation 1 : Utiliser la nomenclature des 7 fondamentaux du développement social pour repérer et évaluer**

Par ailleurs, par-delà la dimension technique des critères, il est surtout souligné la nécessaire mobilisation de l'aspect humain pour le repérage qui doit impliquer les porteurs de projets sur les territoires, et les chargés d'étude ou le personnel ayant la charge de l'outil informatique : le repérage exige un travail approfondi et continue de veille et d'observation sociale. Susciter des liens entre les porteurs de projets sur les territoires est également une activité chronophage.

Par exemple, l'outil du carrefour des innovations du CGET permet la mise en ligne de nombreux projets, mais il se heurte à des difficultés de mise à jour, dans la mesure où ces dernières sont tributaires des contacts et de la capacité à engendrer une logique de communauté.

Il implique une sollicitation continue des sourceurs et une forte implication de ces derniers pour la mise à jour de leurs informations sur la base de données agrégées par le CGET, ainsi que pour le référencement de leurs projets déjà stockés ou qu'ils souhaitent mettre sur cette plateforme.

**Enfin, il est tout particulièrement important de souligner qu'il existe un premier stade de repérage, de mise en forme et de visibilité qui fait défaut aujourd'hui. Le repérage des pratiques inspirantes se heurte à une difficulté majeure : car le sujet de la capitalisation doit être mis en lien avec la capacité des acteurs locaux, et en premier lieu les travailleurs sociaux, à produire une mémoire écrite de leur intervention sociale individuelle et collective.**

Le constat est sans appel : il existe en réalité une multitude d'actions collectives portées par les

travailleurs sociaux qui se déploient dans les territoires mais il n'existe pas en proportion des écrits qui permettent de les « mettre en forme », les présenter, les analyser, donc les repérer. Il n'y a pas de mémoire (autocensure? Manque de temps? Communiquer n'est pas dans la culture professionnelle ?). Au final, les actions collectives n'ont pas d'existence...

► **Recommandation 2 : Créer des espaces et du temps pour les travailleurs sociaux à l'évaluation et à l'écriture des pratiques de l'intervention collective**

Ce constat nous amène à souligner la nécessité de favoriser et de créer des espaces et du temps pour les travailleurs sociaux à l'évaluation et à l'écriture des pratiques de l'intervention collective (les centres et organismes de formation peuvent être des animateurs de l'expression). Il apparaît nécessaire d'encourager la production d'écrits techniques des travailleurs sociaux sur leurs pratiques professionnelles en matière d'intervention collective.

Cet enjeu autour du « savoir écrire » est sans doute à mettre en lien avec la valorisation du partenariat entre la recherche scientifique et le travail social afin de nourrir les pratiques de l'intervention. Les travaux de recherche sont un outil indispensable de transformation sociale ayant à la fois pour objectif de diffuser des connaissances et d'accompagner une évolution des représentations et des pratiques professionnelles.

La production de connaissances permet de nommer, de décrire et de rendre visibles les enjeux. Dans le champ du travail social et de l'intervention sociale, l'articulation avec la production des connaissances doit être consolidée. Les articulations entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée, entre les instituts de formation et les universités est une orientation importante pour les formations sociales qu'il importe de déployer, au moment où se joue, avec le LMD<sup>1</sup>, une jonction plus forte entre les activités de recherche des établissements de formation et les travaux universitaires, et ce afin de créer une émulation des connaissances « croisées » et partenariales (conformément à la définition française du travail social), une meilleure articulation entre les formations sociales et la recherche, mais aussi entre la recherche, les pratiques de l'intervention sociale et leur plus grande mise en visibilité.

Il importe donc de favoriser des espaces de réflexivité du travail social qui puisse s'appuyer sur la production d'écrits. Cet enjeu est celui de former les travailleurs sociaux aux outils d'analyse et de compréhension des contextes très complexes et mouvants dans lesquels ils interviennent.

## 3.2. La visibilité de l'outil

Le seul recensement dans un site internet ne rend pas visible les pratiques de terrain en soi. Encore faut-il aller les consulter et une autre étape supplémentaire est de s'en saisir. La visibilité des pratiques innovantes dépend de la visibilité de l'outil de repérage (et on a vu que c'est aujourd'hui loin d'être le cas pour ceux qui existent déjà).

Or, ce travail de visibilité exige un travail nécessaire et permanent de présentation de l'outil (colloques, séminaires ; communication efficace...) : ce qui implique d'une part des ressources pour expertiser, et d'autre part des ressources pour essaimer.

---

<sup>1</sup> Licence-Master-Doctorat : selon le cadre visant à favoriser une harmonisation au niveau de l'espace européen des systèmes nationaux de l'enseignement supérieur.

► **Recommandation 3 : Des ressources humaines pour expertiser et des ressources humaines pour essayer**

Il ressort l'importance qu'il y a à distinguer l'outil technique d'une part, et d'autre part la mobilisation nécessaire d'un réseau (pour rendre visible l'outil, et pouvoir diffuser/polliniser). Tout ne peut pas reposer sur un site internet. La question est aussi et surtout comment jouer avec des réseaux, *comment accompagner des projets, communiquer à travers des colloques, des séminaires et des journées d'études avec des outils de communication performants.*

Par exemple, au Québec, les interventions collectives se déploient dans les territoires et sont mises en lumière par l'existence d'un réseau de communautés de pratiques (le réseau des organisateurs communautaires par exemple) qui diffuse de la connaissance et de l'expertise scientifique.

En définitive, on est tout simplement renvoyé à quel doit être l'objectif d'un site dédié. Que peut-on en attendre ?

Un site dédié est un lieu de stockage d'une mémoire. Il ne faut pas en attendre beaucoup plus. Cette fonction de bibliothèque informatisée est utile. Elle donne accès à de l'information que le client va venir retirer ou pas (usage de la bibliothèque). Le déploiement de cette « fonction bibliothèque » implique toutefois un volet de communication dynamique et efficace par le biais d'une newsletter, d'un réseau social, avec un personnel dédié, faute de quoi l'outil périclité et se caractérise par une utilité aléatoire<sup>2</sup>. Tout cela renvoie à un travail proche du journalisme.

Cependant, la fonction de bibliothèque peut donner accès à une information, mais elle ne va pas permettre de capitaliser au sens de produire. L'illusion c'est de croire que la capitalisation va permettre l'essaimage. Si l'on veut travailler l'essaimage, un site dédié n'est pas du tout suffisant, même s'il peut être utile à un moment donné du processus. L'essaimage doit être travaillé différemment.

### 3.3. L'essaimage

On peut considérer que le recensement des pratiques inspirantes dans un site informatique dédié offre une fonction de bibliothèque et d'archives de ces pratiques (mais nécessite un important travail d'actualisation et de maintenance avec de la ressource humaine dédiée) qui peut être utile et utilisé à un moment ou à un autre par les acteurs. Mais il ne faut pas en attendre beaucoup plus.

L'outil ne peut pas être considéré comme le point d'appui à la diffusion des pratiques inspirantes et d'une démarche de développement social dans les territoires. L'expérience montre que les acteurs locaux « *s'approprient une information quand ils ont un intérêt à le faire et quand ils vont la chercher. La capitalisation peut être alors utile, mais elle ne garantit ni l'information, ni sa diffusion. Et c'est bien à ce niveau que les éléments d'évaluation dont nous disposons révèlent, au moins partiellement, que l'impact est incertain* ».

---

<sup>2</sup> Dans un site dédié, il ne faut pas seulement utiliser aujourd'hui un support écrit. Il faut pouvoir utiliser le support de la vidéo qui relate une action collective de façon vivante avec des témoignages d'acteurs impliqués. Ce support a un impact très fort (voir par exemple « COFOR Marseille », mais aussi une vidéo du conseil départemental de la Gironde qui rend compte d'une action collective conduite sur six mois, ou encore à Lyon un support vidéo interne à Lyon Métropole Habitat pour présenter une formation en stratégie d'intervention collective (à partir d'une approche en organisation communautaire) conduite par le Collège Coopératif Auvergne Rhône-Alpes (CCAURA).

► **Recommandation 4 : S'appuyer sur l'ancrage territorial du HCTS et ses relais locaux pour essaimer les pratiques collectives et de développement social**

L'essaimage semble pouvoir être travaillé avec la mobilisation des réseaux. Elle pourrait alors être, notamment, pensée en lien avec la réflexion également lancée par le HCTS pour la mise en place de relais locaux susceptibles d'offrir des antennes pour alimenter régulièrement les acteurs d'exemples de pratiques inspirantes qui pourrait contribuer à cette alimentation. « *La pollinisation ne prête qu'aux ruches* ».

La question opérationnelle doit être centrée sur l'accompagnement des projets par le véhicule de diverses formes de communication, que ce soit à travers des colloques, des séminaires et journées d'études où sont présentés des pratiques.

► **Recommandation 5 : Organiser tous les deux ans avec les territoires un forum national des actions collectives et du développement social**

L'essaimage peut certes s'appuyer sur les outils du numérique. Mais il doit aussi et surtout compter sur la mobilisation d'un réseau humain et de l'organisation d'une série d'évènements identifiés.

L'appropriation fonctionne par le lien, le réseau, la cooptation, le soutien d'ingénierie. On ne peut donc que solliciter la mobilisation de réseaux directement concernés tels les organismes de formation pour diffuser les pratiques de développement social.

Enfin, on peut rappeler que les conseils départementaux sont chefs de file de l'action sociale et du développement social et que certains d'entre eux ont d'ores et déjà initié des rencontres et des échanges d'expériences autour des actions collectives conduites par les travailleurs sociaux et qu'ils devraient donc pouvoir jouer un rôle d'appui stratégique en ce domaine.

En définitive, l'essaimage peut s'appréhender par : le numérique ; les réseaux humains ; la presse ; le support des comités locaux du HCTS ; l'organisation d'évènementiels (colloques, journées, etc.) ; la formation (Unaforis et le CNFPT doivent diffuser le développement social) ; les collectivités locales, en premier lieu les conseils départementaux chefs de file de l'action sociale et du développement social ; les associations.





# ANNEXES

## 1. COORDINATION / REDACTION

**Cyprien AVENEL** a assuré la coordination des travaux et de la rédaction d'ensemble de ce document avec la contribution du groupe de travail.

## 2. COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

- **Cyprien AVENEL**, Mission Analyse stratégique, synthèse et prospective, Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), co-pilote du groupe de travail
- **Cristelle MARTIN**, Présidente de l'ANCASD, co-pilote du groupe de travail
  
- **Genevieve BESSON**, responsable de l'évaluation des politiques publiques départementales, Conseil départemental de l'Eure
- **Dominique BLIN**, vice-présidente UNAFORIS
- **Isabelle BOUYER**, déléguée nationale ATD-QUART-MONDE
- **Myriam BOUZERIBA**, chargée de mission au sein du département accompagnement et développement Social de la CCMSA
- **Michel CHERVILLE**, CNAPE
- **Muriel CASALASPRO**, membre du HCTS, collègue des pouvoirs publics, FRANCE URBAINE, adjointe au maire chargée du développement territorial et de la politique de la ville, Montreuil
- **Marie-Paule COLS**, ANDASS, Vice-présidente du HCTS
- **Claire COSSEE**, membre du HCTS, collègue des personnes qualifiées, maîtresse de conférences en sociologie, Université Paris Est Créteil (UPEC)
- **Martine COSTES**, directrice de l'ingénierie et du pilotage des solidarités, Conseil départemental de la Haute-Garonne
- **Michèle EYPERT-DUCHÉ**, conseillère en politiques familiale et sociale, service DPFS DPT INSERTION ET CADRE DE VIE, Direction des Politiques Familiale et Sociale, CNAF.
- **Marie-Christine FALLEUR**, directrice adjointe chargée de l'action sociale, CAF de Paris
- **Anne-Lise GARANDEL**, chargée de mission au sein du département Accompagnement et Développement Social de la CCMSA
- **Nicole OUVRARD**, cheffe de la mission ingénierie et travail social, Conseil départemental de la Gironde
- **Céline ROUSEE**, conseillère expert en travail social, Conseil départemental du Morbihan
- **Isabelle LEOMANT**, membre du HCTS, collègue des associations et organismes nationaux, déléguée UNIOPSS
- **Carole LE FLOCH**, membre du HCTS, collègue des personnes accompagnées CNPA/CRPA
- **Pascal GOULFIER**, directeur général adjoint chargé de la Solidarité, Conseil départemental de la Gironde
- **Nathalie ROBICHON**, responsable du service Solidarité-Cohésion Sociale-Enfance, INSET/CNFPT
- **Véronique ROUSSIN**, conseillère technique de service social, Sous-direction des professions sociales, de l'emploi et des territoires, Direction générale de la cohésion sociale (DGCS)
- **Béatrice VERHAEREN**, conseillère technique de service social, Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO), Ministère de l'éducation nationale
- **Chantal ROTIER-GOMBERT**, cheffe de service de la cohésion sociale, Direction de l'Ingénierie et du Pilotage des Solidarités, Conseil départemental de la Haute-Garonne

- **Gaëlle SALEZ**, responsable départementale Val d'Oise et Seine-Saint-Denis Service Action Sanitaire et Sociale MSA Ile de France.

### **3. LES AUDITIONS**

#### **1. Audition du Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET) sur le « Carrefour des innovations ».**

*Emmanuel DUPONT et Bénédicte PACHOD, Mission Stratégie de Recherche et d'innovation du CGET*

#### **2. Audition de l'Agence des pratiques et initiatives locales (APRILES).**

*Didier Lesueur, directeur général de l'Observatoire nationale de l'action sociale (ODAS), et Estelle Camus, chargée d'étude autonomie et coordinatrice éditoriale d'APRILES*

#### **3. Audition de l'UNCCAS.**

*Benoît Calmels, délégué général de l'UNCCAS*

#### **4. Audition FEDERATION NATIONALE DES CENTRES SOCIAUX.**

*Alain Cantarutti, délégué général*

# HAUT CONSEIL DU TRAVAIL SOCIAL

Ministère des Solidarités et de la Santé

Haut Conseil du Travail Social

Adresse postale : 14, avenue Duquesne 75350 PARIS 07 SP – Bureau : 10, place des Cinq Martyrs du Lycée Buffon – Paris 14e

☎ 01 40 56 86 91 - Mail : [dqcs-hcts@social.gouv.fr](mailto:dqcs-hcts@social.gouv.fr)

Internet : <http://solidarites-sante.gouv.fr/travail-social>