

Le Développement social local, une démarche en 23 principes d'action



RAPPORT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL CONSULTATIF DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL



L'inscription du développement local dans les politiques d'insertion

Le développement social local, une démarche en

23 Principes d'action

Ce document est une proposition de **déclinaison opérationnelle** d'une démarche d'intervention sociale (DSL) qui a pour ambition « d'irriguer » l'ensemble des thématiques et des dispositifs mis en œuvre dans les politiques sociales.

C'est le produit de l'expérimentation d'une démarche visant à l'inscription du développement social local dans les politiques d'insertion, il en tire les enseignements et permet de tracer des perspectives.

Chacun des 23 principes d'action qui sont ici déclinés représente une **facette spécifique d'une approche globale**, ce qui permet d'appréhender de manière détaillée une démarche complexe.

Ces principes ont été développés et validés lors de formations action à l'initiative du Conseil Départemental Consultatif de Développement Social qui ont réuni les membres des commissions territoriales d'insertion du Département du Nord entre décembre 2010 et novembre 2011.

Conseil Départemental Consultatif de Développement Social (C.D.C.D.S.)

Le C.D.C.D.S. est composé des représentants des différentes associations départementales et organismes qui interviennent dans le champ de l'action sociale. Sa mission est de donner, aux élus du Conseil général, son avis sur les politiques mises en œuvre, d'intervenir en veille sociale sur les sujets d'actualité et de proposer le fruit de ses recherches.

Définition

*Le **développement social local** (DSL) est une démarche globale d'intervention sur un territoire mobilisant collectivement les acteurs (bénéficiaires, citoyens, élus, partenaires, institutions) et les ressources, afin d'organiser les conditions d'une évolution sociale positive et d'améliorer globalement et individuellement les conditions de vie des habitants.*

Comme réponse au délitement du lien social, le DSL est une manière d'aborder ce défi majeur de la cohésion sociale.

Il a pour ambition de mettre en œuvre un projet territorial global, partagé et coordonné. Il vise un objectif de changement durable de la situation des habitants, voire de transformation et de promotion sociale.

Il propose de redonner aux populations du pouvoir sur leur propre vie et leur environnement, en mettant en avant les notions de projet et de solidarité.

Une démarche...

- 1 *Faire autrement, et non pas faire en plus* 7
- 2 *Une démarche active, et non pas par défaut : dynamiser l'existant* 8
- 3 *Une démarche qui se préoccupe de la capacité de tous à « vivre ensemble »* 9

de développement...

- 4 *Favoriser le développement des personnes* 10
- 5 *Viser le développement des ressources des territoires* 11
- 6 *Affirmer une ambition collective* 12
- 7 *Articuler social/économique/culture* 13

social...

- 8 *Favoriser la participation des personnes* 14
- 9 *S'appuyer sur les potentialités des personnes* 15
- 10 *Permettre aux personnes de rendre ce qu'ils reçoivent* 16
- 11 *Favoriser les dynamiques collectives* 17

local...

- 12 *Favoriser la proximité à travers les différentes échelles de territoires* 18
- 13 *Comprendre la dynamique d'un territoire* 19
- 14 *Partager les diagnostics de territoires* 20

Les conditions de réussite du DSL

- 15 *Développer le portage politique local* 21
- 16 *Qualifier les acteurs en vue « d'enrichir » les actions classiques en mode DSL* 22
- 17 *Promouvoir le pilotage coopératif* 23
- 18 *Travailler en réseau* 24
- 19 *Développer des logiques de projet* 25
- 20 *Construire une évaluation du processus et des impacts* 26
- 21 *Favoriser une logique ascendante* 27
- 22 *Inscrire la démarche dans le temps : « des temporalités en tension »* 28
- 23 *Se doter d'outils de management cohérents avec le DSL* 29

Une démarche...

Principe n° 1

Le sens de la démarche :

« faire autrement et non pas faire en plus »

Le développement social local n'est pas un dispositif en plus qui viendrait s'ajouter aux dispositifs déjà existants. Ce n'est pas non plus une démarche nostalgique qui aurait connu son âge d'or au Québec ou aux Etats-Unis, dans les années 1970, sous la forme quelque peu mythique du « travail social communautaire ».

En France, cette démarche a des liens avec « l'éducation populaire », « courant d'idées qui milite pour le développement de chaque personne (individuel) et communautaire (développement social) dans un quartier, une ville ou un groupe d'appartenance, religion, origine géographique, lieu d'habitation, etc... afin de permettre à chacun de s'épanouir et de trouver la place dans la société ».¹

Il s'agit d'une démarche très pragmatique qui consiste essentiellement à **changer de posture** et de regard vis-à-vis des personnes, en leur permettant de développer leurs capacités d'usager, d'acteur social et de citoyen.

Ce changement de posture et de regard n'a de consistance et de réalité que s'il s'accompagne de **pratiques et d'outils adaptés**.

¹ Définition de wikipédia. L'éducation populaire continue d'inspirer très profondément les structures comme les centres sociaux, les clubs Léo Lagrange, les CEMEA, lesd MJC, etc...

Une démarche...

Principe n° 2

Une démarche active et non pas par défaut : « dynamiser l'existant »

Le développement social local n'est pas une manière « douce » de remédier au manque de moyens des institutions (pour reprendre la formule de l'humoriste : « dites-nous vos besoins, nous vous aiderons à vous en passer »).

Le développement social local ne se substitue pas aux réponses à apporter en termes de dispositifs (allocations financières, équipements divers, etc...). Il s'appuie sur un socle de droits effectifs, et tente de les « potentialiser », de les dynamiser dans une perspective de développement.

C'est donc une démarche active, qui vise à dynamiser les dispositifs existants, et non pas à vous en passer.

Principe n° 3

Une démarche qui se préoccupe de la capacité de tous à « vivre ensemble »

On peut caractériser l'intervention sociale par l'articulation de deux dimensions :

- Une dimension « verticale », consistant à attribuer des allocations de ressources à des ayants droits, à travers la gestion de dispositifs divers, assurantiels et assistantiels, à travers la fourniture d'équipements, etc...
- Une dimension « horizontale », consistant à renforcer la capacité de tous à vivre ensemble, dans son quartier, dans sa communauté, dans son territoire.

Le DSL concerne cette dimension « horizontale » qui se préoccupe du renforcement du lien social, dans une société marquée par l'individualisme, voire par le repli de soi. À ce titre, le DSL s'adresse par définition à l'ensemble des habitants d'un territoire, et non à une catégorie particulière (par exemple les allocataires du RSA). Le DSL suppose en effet de sortir de « l'entre soi » dans une logique de mixité sociale. Cette dimension « horizontale » renvoie également à une temporalité qui n'est pas celle du court terme (une réponse immédiate à un problème identifié).

Principe n° 4

Favoriser le développement des personnes : « mettre les personnes en position de (re) prise de pouvoir »

Le développement visé concerne d'abord les ressources personnelles :

- Permettre à des personnes fragilisées par le contexte social et économique dans lequel elles se trouvent, de (re)prendre du pouvoir sur leur propre vie et sur leur environnement, à travers une capacité à comprendre cet environnement, à se projeter, à négocier, etc...
- Permettre à des personnes de retrouver **l'estime de soi**, à travers la participation à des ateliers collectifs, à des réunions institutionnelles, etc...
- Permettre à des personnes de se remettre **en lien** avec les autres : sortir de l'isolement, sortir de relations conflictuelles ou disharmonieuses avec leur entourage, retrouver de la mobilité physique, etc...

Exemple : dans un immeuble, les familles, accompagnées par un travailleur social, se regroupent pour nettoyer les abords (préservatifs, seringues, etc...). Elles reprennent du pouvoir sur leur environnement, se mettent à discuter entre elles et avec le bailleur.

Exemple : la compréhension des dispositifs est essentielle pour que les personnes puissent « avoir barre » sur ce qu'il leur arrive. Cela passe d'abord par la formation des agents chargés d'administrer ces dispositifs. Ainsi, le passage du RMI au RSA n'a pas toujours été accompagné d'une formation des agents sur le sens de ce nouveau dispositif, ni sur les nouveaux droits et obligations liés à ce nouveau dispositif.

Principe n° 5

Viser le développement des ressources des territoires : « saisir chaque occasion pour enrichir le territoire »

Le développement visé concerne également le développement des ressources du territoire : développement collectif des compétences, développement économique et culturel, développement des moyens de transports, etc...

Exemple : la mise en place d'équipements collectifs comme les crèches peut contribuer à attirer une population de cadres moyens sur un territoire en difficulté.

Exemple : l'accompagnement de la mise en place d'une épicerie solidaire dans un quartier.

Autrement dit, le « vivre ensemble » s'appuie nécessairement sur des équipements qui permettent aux personnes et aux groupes de se rencontrer et de « faire ensemble ». La richesse d'un territoire en équipements collectifs est ce qui rend possible le développement des personnes et des groupes.

Principe n° 6

Affirmer une ambition collective : « dire ce que l'on vise »

Ce développement passe par l'élaboration et la formalisation d'une ambition collective et partagée.

- Quel mode de développement veut-on privilégier sur le territoire ?
- Quelle attractivité pour le territoire ?
- Quels objectifs et quels indicateurs se donne-t-on ?

Le terme d'ambition signifie que l'on se situe dans une perspective à **moyen terme**, qui va donner sens à l'ensemble des actions conduites au jour le jour. Articuler moyen terme, vision globale d'un territoire et actions au quotidien est l'un des enjeux du développement social local, pour qu'il devienne un outil de transformation du territoire.

Principe n° 7

Articuler social / économique / culture : « penser le développement de manière globale et intégrée »

Le développement local ne peut isoler le social des autres facteurs de développement. Autrement dit, le social n'est pas la « voiture-balai » du développement économique. Au contraire, le territoire ne peut se développer que si l'économique, le social et le culturel vont de pair.

L'un des enjeux est d'articuler **en amont** les interventions des travailleurs sociaux, des habitants, avec celles des urbanistes, des développeurs, etc... afin de désenclaver le social, et de lui reconnaître une légitimité dans la manière de concevoir le développement d'un territoire.

Il est donc nécessaire de trouver des **points d'articulation** entre ces différentes dimensions du développement.

Exemple : une formation collective de paveurs pour des allocataires du RMI à Valenciennes a permis de répondre à une attente de la municipalité en ce qui concerne la rénovation du centre ville, et contribue à changer d'image de marque de la ville.

Exemple : une association culturelle dans le valenciennois construit des liens avec les collègues, avec les structures de la petite enfance, et permet aux personnes et aux groupes de s'impliquer dans le développement de leur territoire à travers des manifestations culturelles, etc...

Exemple : un projet de médiation culturelle sur le douaisis a permis, à travers des spectacles et un atelier théâtre, à des allocataires du RSA de s'impliquer dans un projet de création d'un centre socio-culturel sur le territoire d'Arleux.

Principe n° 8

Favoriser la participation et l'implication des personnes : « reconnaître chaque personne comme usager, acteur et citoyen »

Les personnes sont à la fois des **usagers** (notamment de prestations), sur lesquelles ils ont une « expertise d'usage » qu'il faut prendre en compte : des acteurs, qui peuvent participer à des actions qui les concernent et devenir les « auteurs » de leur projet, et des **citoyens** qui ont des droits qu'il s'agit de respecter.

La question est d'offrir la possibilité aux personnes de participer aux actions et aux projets sur chacune de ces trois dimensions : en s'impliquant dans des comités d'usagers qui permettent d'évaluer la qualité du service ; en s'impliquant dans les collectifs d'acteurs, qui mettent en œuvre des projets et des actions ; en s'impliquant dans des lieux institutionnels où les personnes exercent leurs droits.

Exemple : le forum permanent de l'insertion à Lille permet aux personnes de dialoguer avec les prescripteurs, sur un pied d'égalité, et non d'assisté ou de « redevable ».

Les « co-formations » mises en place entre travailleurs sociaux et « militants » ATD permettent de changer le regard des uns sur les autres, et de trouver des voies de meilleure compréhension.

Il est également important de préciser ce que l'on attend de la participation des gens : s'agit-il d'une simple information, d'une consultation, ou d'une co-construction des politiques publiques, à travers le pilotage d'un dispositif ? Répondre à cette question est un préalable pour que la participation ne soit pas un alibi, et pour que la parole des acteurs ait un poids réel dans le pilotage des dispositifs.

Exemple : à Tourcoing, l'implication des usagers dans un forum a eu pour effet de réécrire les courriers destinés aux allocataires du RSA.

Principe n° 9

S'appuyer sur les potentialités des personnes : « reconnaître sans nier les difficultés »

Les personnes sont encore trop souvent caractérisées par leurs manques, leurs « handicaps » et leurs difficultés. Mettre l'accent sur les potentialités plutôt que les faiblesses, sur les désirs plutôt que sur les contraintes, permet d'ouvrir des potentialités, et permet au travailleur social de jouer un rôle dynamiseur, en s'appuyant sur les ressources des personnes et des groupes.

Le développement social consiste à reconnaître les capacités des personnes à participer aux différents projets les concernant, plutôt que de mettre l'accent sur leurs difficultés. Il s'agit d'éviter « d'internaliser » les causes des difficultés des personnes en les imputant à leur fragilité supposée (psychologique, affective, sociale, éducative, etc...).

Sans nier ces difficultés personnelles, il y a lieu de reconnaître que les personnes sont placées dans des situations économiques, culturelles, sociales, qui rendent difficile leur « insertion » sociale.

Ainsi la méthode IOD (intervention sur l'offre et la demande), permet aux demandeurs d'emploi de se projeter au-delà des « freins » et des préalables à l'employabilité qui insistent sur les obstacles à franchir avant de se présenter à l'emploi.

Autrement dit, s'appuyer sur les potentialités des personnes, c'est aussi « faire confiance » aux capacités de l'autre à bâtir son projet.

Principe n° 10

Permettre aux personnes de rendre ce qu'elles reçoivent : « le don engendre la dette »

Les postures traditionnelles du travail social sont fondées sur l'aide et le don. Cette aide et ce don engendrent une dette symbolique qui peut mettre les personnes en difficulté. Cela peut se traduire par un refus de l'aide, par de l'agressivité, d'autant plus forte que l'intervenant ne s'est pas interrogé sur la manière dont la personne peut recevoir l'aide qu'on lui apporte, et ne se préoccupe pas de la manière dont cette dette peut être éteinte, ou « circuler » dans le réseau social des personnes.

Un travail sur la réciprocité, sur l'attention aux « circuits de la dette » doit permettre de développer des pratiques d'échange, comme moteur d'insertion sociale.

Les réseaux d'échange réciproque de savoir sont basés sur cette idée de réciprocité : quelqu'un donne une heure de cours à quelqu'un, qui vient apprendre à faire la cuisine chez un troisième, etc...

À distinguer du contrat, qui se gère en bilatéral, et qui est fondé sur l'équilibre des « droits et devoirs », à travers la **contrepartie**. Passer de la contrepartie à la **réciprocité** est un des enjeux majeurs du DSL.

Principe n° 11

Favoriser les dynamiques collectives : « l'union fait la force »

Le développement des personnes a une dimension collective sur laquelle il faut s'appuyer. Le collectif ne consiste pas simplement à mettre ensemble des personnes dans une situation identique, il est d'abord une manière de créer du lien, du débat, de l'action commune, etc...

Ces dynamiques collectives sont une manière de redonner du pouvoir aux groupes fragilisés, face aux institutions et aux administrations qui gèrent des « dossiers » individuels, sans lien entre eux. « L'union fait la force » reste le fondement du développement social.

Exemple : suite à des dégradations répétées dans un immeuble, les locataires ont décidé de se regrouper pour travailler sur l'écriture d'un règlement intérieur sur la gestion collective des parties communes. À l'issue de ce travail, le collectif des locataires a demandé la mise en place d'un gardien d'immeuble. Même si cette demande n'a pu aboutir, le processus mis en œuvre a permis de coproduire un règlement intérieur et de proposer des réponses collectives.

Principe n° 12

Favoriser la proximité à travers différentes échelles de territoires : « la proximité donne du sens au territoire »

Le DSL est ancré sur un territoire donné, un « bassin de vie ». Il n'y a pas d'échelle de territoire pertinente en soi, mais « des » territoires, chacun pertinent par rapport à telle ou telle problématique. L'immeuble peut être un territoire pertinent pour traiter du « vivre ensemble » et de la prévention des incivilités... un quartier pour le pilotage d'un centre social, un « bassin d'emploi » pour les logiques de formation, etc...

Autrement dit, le DSL n'est pas soluble dans des zonages, quels qu'ils soient. La proximité dont il est question est l'échelle pertinente, à trouver à chaque fois, et qui donne du sens à une action donnée. Il est donc inutile de chercher le « découpage » administratif qui serait enfin la « bonne échelle ». Il y a en effet alors confusion entre la carte et le territoire, c'est-à-dire entre un territoire administré, qui repose sur des zonages et des cartographies, et un territoire de vie, pépinière d'acteurs et de projets collectifs.

Un quartier se mobilise pour une fête de quartier autour du centre social. Des actions de formation en français sont mises en œuvre à l'échelle de la Ville, des actions de rénovation d'immeuble sont mises en œuvre avec les habitants d'un îlot.

Principe n° 13

Comprendre la dynamique d'un territoire

La dynamique d'un territoire est liée à ses caractéristiques sociodémographiques, à son histoire récente et ancienne, à la manière dont il est administré, à sa géographie, etc... mais aussi, à l'usage que ses habitants en font, aux représentations collectives qu'il suscite, etc... On ne peut donc réduire la dynamique d'un territoire à quelques statistiques de précarité, de santé, de flux migratoires.

Comprendre la dynamique d'un territoire est donc un travail en continu, qui mobilise des savoirs divers, depuis la mémoire des habitants jusqu'à des analyses universitaires.

Exemple : des élus, des travailleurs sociaux, des urbanistes, accompagnent des habitants pour comprendre la dynamique d'un quartier à rénover (diagnostic réalisé « en marchant », au sens littéral).

Exemple : un évènement historique et ses répercussions dans la mémoire collective (la fusillade de Fourmies) peuvent être une clé de lecture intéressante pour comprendre la dynamique de cette ville.

La dynamique d'un territoire est également liée à des réseaux d'acteurs. On retrouve bien souvent les mêmes acteurs autour de la table dans des configurations diverses. Ces réseaux, leur densité, leur proximité, leur mode de coopération sont une caractéristique du territoire à prendre en compte. Leur repérage, leur identification et leur « cartographie » permettent également de comprendre le territoire dans une logique d'acteurs.

Local...

Principe n° 14

Partager les diagnostics de territoires : « observer et lire ensemble le territoire de vie... au-delà des dispositifs »

Le diagnostic de territoire doit être réalisé et partagé entre élus, collectivités publiques, techniciens et usagers. Le diagnostic et son partage ne sont pas une fin en soi, mais la condition incontournable pour **dégager des stratégies** et pistes d'action en commun.

- Quelles sont les ressources humaines du territoire (quel type de compétences à développer, etc...) ?
quand il s'agit de fédérer les énergies, et de se donner une ambition commune et de rendre attractif un territoire.
- Quelle dynamique économique est à l'œuvre (quel type de ressources économiques est-il envisageable de développer ?)
Faire d'un diagnostic un outil de pilotage de l'action est un enjeu central pour éviter la simple accumulation de données quantitatives.
- Quelles sont les ressources culturelles du territoire ? (quel type de structures, de projets est-il pertinent de développer ?)
Exemple : l'utilisation du diagnostic par les maisons de quartier de Dunkerque est intéressante, le diagnostic est mis en débat auprès des habitants. L'objectif est de travailler sur les représentations des habitants et de dégager des axes de travail partagés. Le diagnostic est ensuite partagé avec l'ensemble des acteurs / partenaires.

Il existe souvent des tableaux de bord, des indicateurs, des données disparates, réalisés pour telle ou telle commande institutionnelle, pour le pilotage de tel ou tel dispositif, etc... Mais ces données, ces diagnostics sont rarement mis en commun, partagés, et même réactualisés. À noter que les diagnostics sont souvent instrumentalisés pour obtenir des subsides supplémentaires. Noircir le tableau finit par être contreproductif

Les conditions de réussite du DSL...

Le pilotage et le management du DSL doivent être cohérents avec leur objet. C'est même une condition pour que le DSL soit une méthode efficace.

Principe n° 15

Développer le portage politique local : « un point d'appui incontournable »

Le DSL est une démarche qui implique de nombreux acteurs, de nombreuses échelles d'action, et qui croise des enjeux politiques, économiques, sociaux, etc...

Le DSL possède à cet égard un réel effet levier, mais comme tous les leviers, il lui faut un point d'appui. C'est en ce sens qu'un « portage politique » local est nécessaire pour structurer, orienter, capitaliser les actions et les projets.

les conditions de réussite du DSL...

Principe n° 16

Qualifier les acteurs en vue « d'enrichir » les actions classiques en mode DSL

Il n'y a pas d'un côté les actions DSL, et les autres. Chaque action **concourt** plus ou moins au développement social du territoire. La question n'est plus alors d'imaginer de toutes pièces des actions DSL « labellisées », mais d'aider les acteurs à imaginer des modes de travail et d'intervention qui concourent de manière efficace au développement local.

Ainsi un atelier de cuisine peut, selon la manière de l'envisager et de le piloter, être une action ronronnante qui fait partie des activités traditionnelles du centre social, ou au contraire un levier de développement économique (imaginer un portage de repas à domicile pour les personnes âgées), culturel (organiser la fêtes des soupes du monde, comme à Wazemmes), sociétale (amener des hommes à cet atelier), etc.

Principe n° 17

Promouvoir le pilotage coopératif : « la coopération comme alternative à la logique concurrentielle »

Le mode coopératif est le mode normal de pilotage du DSL. Coopération entre institutions, coopération avec les associations, coopération entre institutions et usagers, coopération entre usagers.

Le mode de pilotage coopératif se décline à tous les niveaux : élaboration des appels à projets, attribution des moyens, mise en œuvre des projets, etc...

les conditions de réussite du DSL...

Principe n° 18

Travailler en réseau : « coopérer dans la proximité, une condition de réussite opérationnelle du DSL »

Le DSL n'est pas l'affaire d'une seule institution. La mobilisation des ressources institutionnelles et associatives se fait par la mise en réseau la plus large possible.

La position du Département « chef de file » peut alors se traduire concrètement au-delà de la position classique d'opérateur – par la position de « coordonnateur de réseaux » et de facilitateur.

Il est essentiel de distinguer partenariat institutionnel (chartes, conventions, contractualisation, etc...) et le

réseau, composé de professionnels et d'acteurs de terrain chargés de traduire en actes ces partenariats institutionnels. Clarifier les modes de fonctionnement du travail en réseau, notamment autour des notions de contribution/rétribution, autour des règles de fonctionnement interne, permettrait de pérenniser ces modalités de travail, en évitant à la fois une trop grande volatilité (le réseau repose trop sur l'engagement de telle ou telle personne) et une trop grande frilosité (comment m'impliquer et impliquer mon institution dans des limites acceptables ?)

Principe n° 19

Développer des logiques de projet : « faire un pas de côté pour coopérer sur le terrain »

Le DSL correspond à une logique de projet, plus qu'à une logique de réponse aux « besoins », qui est classiquement assuré par l'allocation de prestations.

La réussite d'un projet implique d'être mesurée au regard de l'ambition qu'il

permet de mobiliser, de l'objectif qu'il tente d'atteindre, des ressources qu'il permet de potentialiser, des énergies qu'il permet de fédérer. L'évaluation ne peut dès lors être réduite à la seule mesure de l'efficacité.

les conditions de réussite du DSL...

Principe n° 20

Construire une évaluation du processus et des impacts : « interroger la pertinence et la performance »

Le DSL est une démarche dont il s'agit d'évaluer la pertinence et la performance :

- Les modalités de mise en œuvre des actions correspondent-elles aux principes d'action du DSL (analyse du processus) ?
- L'impact sur le(s) territoire(s) est-il identifiable ? voire mesurable ?
- Les personnes accompagnées reprennent-elles du pouvoir sur leur vie en tant qu'usagers, acteurs, citoyens ? (analyse des effets/impacts pour les personnes)

Principe n° 21

Favoriser une logique ascendante : « soutenir les initiatives de terrain »

Le DSL n'est pas une logique descendante d'allocations de ressources en fonction des besoins repérés, mais un système d'élaboration et d'accompagnement de projets ascendants, sur le mode des « initiatives d'habitants ».

L'appel à propositions répond en partie à cette dynamique, en privilégiant les initiatives, les propositions qui trouvent leur financement dans un cadre contractuel. Ce dispositif permet en outre d'éviter la logique d'appel d'offres, qui risque de fragiliser les forces et les ressources locales.

Ce mode d'intervention de la puissance publique suppose de soutenir des « pépinières de projet », afin de favoriser les initiatives, les propositions, tout en se gardant des risques bien connus de se contenter de gérer des positions acquises.

les conditions de réussite du DSL

Principe n° 22

Inscrire la démarche dans le temps : « des temporalités en tension »

Le DSL s'inscrit dans une temporalité propre, qui coïncide rarement avec le temps politique ou le temps administratif. En effet, le temps du DSL est le temps de la construction des liens entre les groupes et les individus. C'est aussi le temps du projet collectif.

Les implications de ce principe sont importantes : un projet naît, se développe, et décline. Il n'y a pas de développement linéaire, et il est important de repérer les moments où les personnes et les groupes désinvestissent une action, pour se réinvestir ailleurs.

Exemple : les bénévoles ayant œuvré pour la mise en place d'une épicerie solidaire vieillissent, et il n'y a pas de relève parmi les plus jeunes. La question se pose alors de savoir s'il faut soutenir à bout de bras cette structure, ou admettre que l'énergie investie par les bénévoles de départ ne suffit plus à faire vivre le projet. Comment alors accompagner ce projet pour qu'il renaisse autrement, ailleurs, sous d'autres formes ?

Principe n° 23

Se doter d'outils de management cohérents avec le DSL

L'implication des intervenants sociaux dans le DSL ne peut se faire sur le long terme que si les outils de management sont cohérents avec le travail demandé : participer à une réunion le soir, savoir sur quoi et jusqu'où engager son institution lorsqu'on travaille en réseau, accompagner le montage d'un projet, etc... sont des compétences spécifiques qui doivent trouver dans l'institution un mode de valorisation spécifique.

Les modes de délégation, les modes d'évaluation, la définition même des postes doivent faire l'objet d'une grande attention, et être lisibles par l'ensemble des acteurs.

Une autre question se dessine en filigrane : tous les intervenants sociaux ont-ils vocation à être des « développeurs » sur le territoire ? Faut-il envisager une division du travail plus claire entre les intervenants spécialisés dans l'allocation des ressources et la gestion des dispositifs, et ceux chargés de travailler sur le « vivre ensemble », dans une logique DSL ?

Nord
le Département

Direction Générale de la Solidarité

Hôtel du Département

51, rue Gustave Delory

59047 LILLE Cedex

Tél. : 03 59 73 59 59

lenord.fr