

# DÉVELOPPEMENT SOCIAL : C'EST ENCORE POSSIBLE !

En juin 2001, L'Observatoire national de l'action sociale (ODAS) publiait un ouvrage intitulé «*Décentralisation : de l'action sociale au développement social*» qui proposait un bilan positif du travail des départements. Car ceux-ci avaient su accompagner le passage d'une action sociale essentiellement réparatrice en une action sociale plus préventive. Pour ce faire, les professionnels avaient été encouragés à créer les conditions de vie collective dans un quartier, apte à favoriser les liens sociaux et les solidarités de proximité. Mais, ces dernières années, cette dynamique a été fortement ébranlée par l'amplification du phénomène bureaucratique et le développement de postures individualistes dans la société, rendant les démarches de développement social périlleuses et incertaines. Cela a entraîné de plus en plus de collectivités locales à considérer le développement social comme un vœu pieux, en orientant exclusivement le travail social sur ses missions considérées comme prioritaires : la prise en charge individuelle des publics défavorisés ou en danger. C'est pourquoi *Le Jas* n'a cessé de mettre en avant les collectivités locales soucieuses de raviver la flamme du travail social, par la valorisation des actions collectives. C'est le cas du département du Pas-de-Calais de la «*Maison du Département Solidarité du Montreuillois*» qui nous montre que le développement social n'est pas qu'une chimère, mais qu'il peut et devrait davantage irriguer les missions du travail social.

PAR OLIVIER VAN CAEMERBÈKE  
AVEC LE CONCOURS DE JEAN-LOUIS SANCHEZ

On le sait peu, mais le travail social a sa *Journée Mondiale* qui s'est déroulée cette année le 18 mars. Le thème retenu par la Fédération Internationale des Travailleurs Sociaux (IFSW) pour l'édition 2025 était : « *Renforcer la solidarité intergénérationnelle pour un bien-être durable* ». À une époque que l'on dit marquée par l'individualisme, son affiche (voir ci-contre), rappelait que l'action sociale est d'abord une affaire collective.

On nous rétorquera que c'est plus facile à écrire qu'à faire. Sans doute. Pourtant, certains montrent que cela n'a rien d'une utopie. C'est le cas dans le Pas-de-Calais, à La Maison du Département Solidarité du Montreuillois (MDS), établissement public d'action sociale de prévention, d'orientation et de protection. Son équipe pluridisciplinaire (constituée d'assistants sociaux, d'éducateurs, d'agent administratifs, de médecins, de puéricultrices, d'infirmières...) remplit des missions de tous ordres : aide à la famille et à la personne, protection de l'enfance, soutien à l'insertion accompagnent des personnes âgées et handicapées, aide au logement... Son siège est à Montreuil-Sur-Mer où se trouve aussi une Maison de l'autonomie, et elle a des antennes à Berck, Étaples et Marconne.

## UN CONTEXTE SOCIAL DE PLUS EN PLUS DÉGRADÉ

Le premier enseignement que nous avons pu tirer de nos entretiens avec les professionnels de cette maison départementale concerne l'évolution du profil des usagers concernés par l'action. « *Nous accompagnons de plus en plus de travailleurs et des personnes de la classe moyenne qui, malgré un emploi, n'arrivent plus à joindre les deux bouts* », constate Sophie Laggoun, assistante sociale au Service Social Départemental <sup>(1)</sup>. L'augmentation des charges, les logements mal isolés, les factures énergétiques élevées... tout cela met en difficulté des ménages qui, auparavant, ne faisaient pas appel aux services sociaux. Valérie Lefebvre, également assistante sociale du service, confirme cette tendance. « *Outre les besoins d'accompagnement dans les démarches administratives de plus en plus complexes, nous recevons principalement de leur part des demandes d'aide financière. Les familles, même avec une gestion rigoureuse de leur budget, peinent à couvrir leurs charges courantes.* » Parallèlement, ces travailleurs sociaux constatent qu'ils sont plus qu'autrefois confrontés à des situations multiproblématiques. La perte des repères, l'isolement, l'angoisse de l'avenir fragilisent un nombre croissant de personnes, adultes et jeunes mais



aussi d'enfants. « *Ce n'est pas seulement une question de prestations sociales ou de droits, c'est un accompagnement global qu'il faut mettre en place. On doit mêler le social, le médical, les soins, le soutien financier...* », explique Sophie Laggoun, qui déplore aussi une augmentation des violences intrafamiliales et conjugales. « *Nous sommes confrontés à des situations où les parents se sentent totalement dépassés et démissionnent parfois de leur rôle. Certains semblent ne plus croire en rien et attendent que l'aide sociale prenne le relais.* »

Face à de tels défis, le découragement peut freiner la recherche de solutions innovantes. Et le risque est grand, car ces besoins « débordants » imposent aux travailleurs sociaux de jongler avec des dispositifs

techniques, informatiques, réglementaires, juridiques de plus en plus complexes. L'action sociale souffre aussi d'une surcharge administrative partout en France. Pour Valérie Lefebvre, ces écrits, procédures, réunions et autres comptes-rendus sont indispensables pour des questions de traçabilité, mais la salariée constate qu'ils se multiplient parfois de manière incohérente. « Plus on nous met en place des procédures pour alléger notre travail, plus on a l'impression qu'elles ont l'effet inverse. Je travaille depuis 38 ans et ma génération n'a pas été formée à cela. Nous avons fini par nous adapter, mais ce n'est pas cela notre cœur de métier. »

### **ORGANISATION ET COOPÉRATION : AU CŒUR DE L'ÉVOLUTION**

Fort heureusement, le recours à des ressources administratives n'a pas que des mauvais côtés. D'ailleurs, Valérie Lefebvre reconnaît l'utilité du système de binôme avec le secrétariat mis en place à la MDS, ce qui allège considérablement les tâches pour les professionnels au contact du public. Un dispositif que vante aussi Mathilde Ficheux, assistante socio-éducative du Service Enfance famille<sup>(2)</sup>. « Une part importante de notre travail est administrative : nous devons rendre compte sur les projets de l'enfant, les décisions prises, les droits ouverts auprès de l'ASE et du magistrat... Pour nous soutenir dans cette charge, le secrétariat fournit de premières informations aux familles et aux partenaires ce qui nous permet de nous concentrer sur nos missions : concertations, commissions, rendez-vous avec les parents... »

Cheffe du Service Social Départemental et du Service Enfance Famille, Coralie Jendrsiak, ajoute que l'équipe du secrétariat de la MDS fait un travail de primo-évaluation qui évite, par exemple, à l'usager de prendre un rendez-vous avec une assistante sociale pour découvrir que sa demande dépend de la CAF. « Les usagers ne doivent pas se faire balader d'une institution à une autre, comme dans les Douze Travaux d'Astérix ! L'organisation de la MDS doit viser à faciliter la tâche des salariés et à répondre de manière la plus judicieuse aux usagers, ce qui passe aussi par un travail de coopération avec les partenaires locaux. Plus précisément, le département travaille autour d'un projet d'accueil social inconditionnel de proximité, en partenariat avec le CCAS, le centre social, le service jeunesse, la mairie, France Services... ». Pour cela, la MDS a créé des moments baptisés « Points sur » durant lesquels ces partenaires sont invités à présenter leurs missions et leurs actions phares. « Cela nous permet,

*non seulement d'enrichir notre accompagnement, mais aussi, si nécessaire, d'accompagner les familles dans leurs démarches auprès de ces partenaires. Il faut qu'on sache qui fait quoi, qui est responsable de quoi, pour que, lorsqu'un usager se présente à l'accueil de n'importe quelle institution, celle-ci puisse l'orienter vers le bon service (Sécurité Sociale, CAF, CCAS...). »*

Sophie Laggoun confirme que, sur le terrain, l'orientation des usagers est cruciale. « Le travail social repose sur une logique de réseau. Si nous ne cultivons pas ces liens, notre action perd en efficacité. Aller à la rencontre des partenaires nous permet d'identifier les nouveaux besoins, de partager des constats et de construire des projets ensemble. » Une approche rebours du travail en silos qui caractérise encore trop souvent le travail social. La professionnelle souligne aussi que les usagers ont souvent peur des institutions. « Accompagner physiquement une personne à un rendez-vous au centre social ou à la médiathèque, c'est parfois indispensable pour lui donner confiance et l'aider à s'approprier ces espaces. Cela peut paraître anodin, mais pour certains, c'est une véritable barrière. »

Casser les silos est essentiel avec les partenaires, mais aussi en interne. La directrice de la MDS organise ainsi chaque année une réunion plénière qui rassemble tous les services du territoire. Des réunions du même type sont aussi organisées sur tous les sites de la MDS afin de réunir les acteurs des différents services. « Ce sont des



**Aller à la rencontre des partenaires permet d'identifier les nouveaux besoins, de partager des constats et de construire des projets ensemble.**

*journées de travail à la fois instructives et conviviales, analyse Coralie Jendrasiak. « Même sur un petit site, travailler ensemble n'est pas forcément spontané, cela se cultive au quotidien et une impulsion de la direction est souvent nécessaire. »* En matière de protection de l'enfance, cette évolution est particulièrement précieuse. *« Travailler mieux avec la justice et l'Aide sociale à l'Enfance est important, car nos décisions sont très conséquentes pour les familles et les enfants, témoigne Mathilde Ficheux. Cette charge est particulièrement ressentie par les jeunes professionnels à leur arrivée. C'est un métier qui engage émotionnellement : nous sommes confrontés à des situations de maltraitance qui résonnent en nous. La perte de sens peut être tangible, notamment lorsque nous peinons à trouver une solution d'accueil pour un mineur en danger pour quelques nuits alors que nous devrions être sur des projets à long terme pour lui. »* Pour garder la foi, la professionnelle n'oublie jamais que derrière les cas compliqués, il y a de belles réussites qui sont parfois occultées par les urgences du quotidien. *« Personnellement, après des périodes difficiles, je prends le temps d'aller voir un enfant dont la situation s'est améliorée. Car s'il va bien aujourd'hui, c'est parce qu'un travail a été fait et bien fait, en amont. Ces moments sont essentiels pour nous ressourcer. »*

## LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL COMME PERSPECTIVE

Afin de lutter contre la perte de sens qui pourrait naître du sentiment de n'être qu'un rouage technique, tous les acteurs du Pas-de-Calais, citent le « faire avec », autrement dit, le fait d'associer les usagers à la réponse que les services du département leur apportent. Et cela

commence dès l'évaluation de leur situation, assure Coralie Jendrasiak. *« Certaines familles nous mettent facilement dans la case du 'sachant' et attendent une réponse toute faite. Sauf qu'on se rend compte que ça ne fonctionne pas. Il faut construire avec eux la solution qui les concerne. De plus en plus de familles le réclament d'ailleurs. »* La cheffe des services reconnaît que lorsque les gens n'ont pas de logement, cumulent des problèmes d'addiction, de comportements ou de compétences parentales, s'imaginer qu'on puisse les faire participer à la solution paraît, de l'extérieur, utopique. *« Pourtant, être dans l'injonction, c'est l'échec quasi assuré... avec l'épuisement des travailleurs sociaux à la clef. »*

C'est tout le sens du développement social : agir avec et agir collectivement. Car, pour ne pas être uniquement dans la « réparation », l'action sociale se doit de mettre en œuvre des actions de prévention en s'adressant à des groupes de personnes, à des citoyens et pas seulement à des individus. Faire, ou plutôt « refaire », du collectif, est non seulement un levier de transformation pour celles et ceux qui y prennent part, mais c'est aussi un vecteur de motivation pour les intervenants sociaux. Depuis deux ans, Valérie Lefebvre est à l'initiative de plusieurs actions collectives de médiation animale : un travail dans une ferme pour des jeunes et pour les familles et des ateliers menés en partenariat avec le musée de Berck-sur-Mer (lire l'encadré page 41) De ces actions, elle dit : *« C'est ma respiration, ma bouée de sauvetage. Cela me permet de sortir du quotidien et de vivre d'autres expériences, cela donne du sens à ce que l'on fait. »*

Sophie Laggoun a, quant à elle, mis en place l'action

Il faut construire avec les familles les solutions qui les concernent



## DES ACTIONS COLLECTIVES PORTEUSES DE SENS



À Berck-Sur-Mer, la Maison du Département Solidarité du Montreuillois organise des actions de médiation familiale dans une ferme

Valérie Lefebvre est à l'origine d'une action de médiation animale, une action de médiation culturelle à destination des familles : « *Les jeunes passent beaucoup de temps devant les écrans, ont des difficultés relationnelles et ont tendance à s'isoler. J'ai imaginé ces actions en groupe pour leur permettre de vivre de nouvelles expériences et de renforcer leurs liens familiaux.* » Pour la première, il s'agit de permettre à des adolescents, de 9 à 16 ans de passer des demi-journées dans une ferme et d'y mener différentes activités (brosser les animaux, les nourrir, se promener, aider à des travaux de ferme...). « *Certains de ces jeunes sont confiés à l'Aide sociale à l'enfance, d'autres sont connus de nos services dans le cadre de l'évaluation d'informations préoccupantes, d'autres avaient simplement eu envie de prendre part à la journée...* » Des jeunes et leurs familles ont aussi participé à des ateliers (aquarelle, poterie, van-

nerie, découverte des trésors de la dune, frappe de monnaie...) organisés en partenariat avec le musée de Berck-sur-Mer.

« *Beaucoup de familles ne connaissent pas le patrimoine culturel local ou craignent de ne pas se sentir à leur place dans un environnement culturel. L'objectif de ces journées est de travailler sur l'estime de soi et la relation aux autres et les résultats ont dépassé nos espoirs.* » L'assistante sociale est encore à l'initiative d'autres actions telle qu'une journée festive de Noël avec ateliers créatifs et spectacle, une chasse aux œufs de Pâques en partenariat avec le centre social...

À l'issue de toutes ces actions, des temps de restitution et d'échanges sont organisés avec les familles. « *Je ne pensais pas pouvoir vivre cela avec mon enfant* » ; « *J'ai découvert quelque chose dans ma commune* » ; « *J'ai rencontré l'accompagnateur des démarches administratives, qui*

*me faisait un peu peur au départ* » ; « *Je ne voyais pas l'assistante sociale comme ça* »... Voilà quelques-unes des remarques que se souvient d'avoir entendues Coralie Jendrasiak lors de ces rencontres-bilans. « *Les parents sont fiers de leurs enfants, et les enfants sont fiers d'eux-mêmes, constate pour sa part Valérie Lefebvre. Nous avons vu des jeunes surmonter des difficultés, prendre confiance en eux. Un enfant qui avait une phobie de la marche pratique maintenant une activité sportive. Un garçon introverti est devenu leader de son groupe. Une maman a pris conscience de son addiction à l'alcool et a demandé de l'aide. Une jeune fille, très réservée, a fait un exposé en classe sur la journée à laquelle elle avait participé...* » Autant de petites graines semées qui participeront à aider les familles à ne pas s'enfoncer dans leurs difficultés.

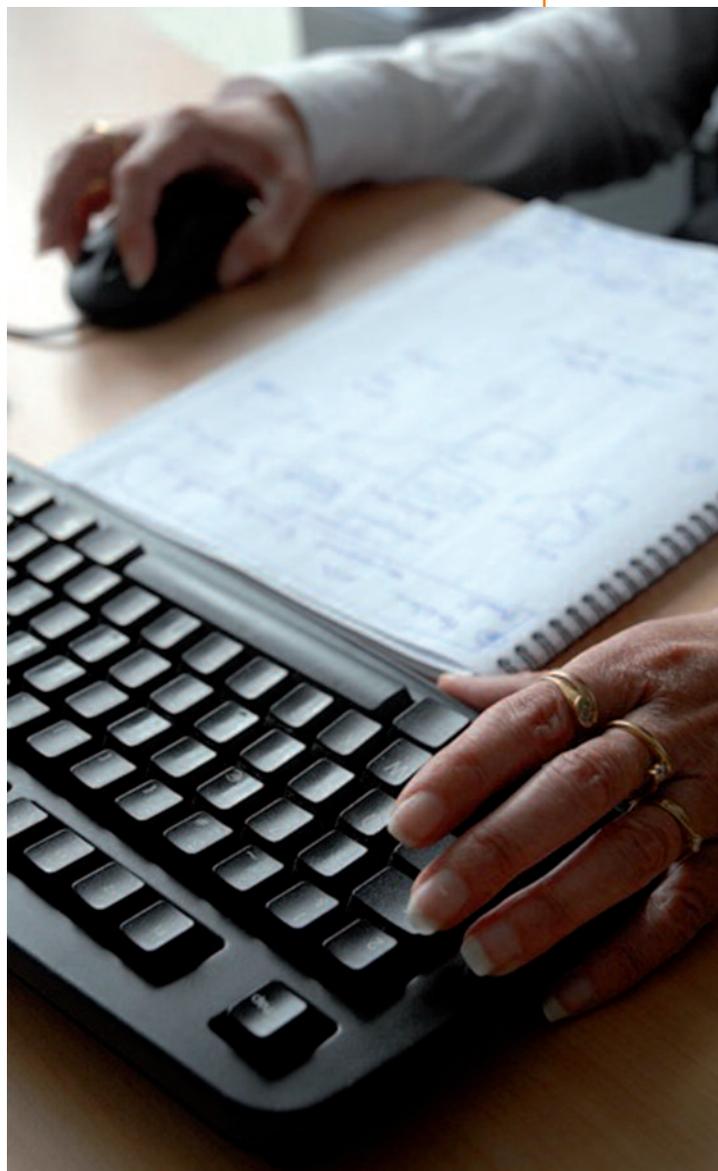
nommée *Mille et un livres* pour les enfants de 0 à 4 ans accompagnés par le Service Social Départemental. « *L'objectif est de montrer aux familles que le livre est un outil facilement accessible et essentiel au développement de leur enfant, précise-t-elle. Lors des séances, ma collègue*

*et moi lisons des histoires aux enfants et nous organisons des moments d'échange avec les parents au sein de la médiathèque municipale, partenaire du projet.* » L'action se déroule tous les trois mois, pendant les vacances scolaires. Elle permet aussi aux familles de mieux connaître la

## DÉMATÉRIALISATION : QUELLES CONSÉQUENCES ?

À l'occasion de la Journée mondiale du travail social du 18 mars, Emmaüs Connect (avec la Fonda, l'UNAFORIS, l'UNIOPSS et la Mission Locale de Charleville-Mézières), a publié une enquête sur l'impact du numérique dans l'action sociale et l'insertion. Menée auprès de 2 542 professionnels, elle nous apprend (sans surprise) que 51 % des professionnels interrogés évoquent une perte de lien humain. Elle souligne aussi que la dématérialisation des démarches a renforcé la dépendance des usagers aux travailleurs sociaux. « *Il y a maintenant trois personnes lors des entretiens : l'usager, le travailleur social et l'ordinateur* », témoigne un répondant. Si 81 % des professionnels estiment bien vivre cette transition qui, disent-ils « *facilite l'organisation* », « *permet de gagner du temps* », « *un meilleur accès à l'information* » ou « *une meilleure communication entre professionnels* », ils ont aussi 43 % à pointer une surcharge administrative. « *Le numérique était censé simplifier notre travail, mais il nous impose toujours plus de tâches secondaires* », déplore un travailleur social.

Face à ces défis, Emmaüs Connect rappelle l'importance de former et équiper les professionnels afin de mieux accompagner les publics en difficulté numérique, invite à « *penser le numérique au service du métier en réduisant le temps de gestion au profit de l'accompagnement* », et à « *réhumaniser l'accompagnement et garantir des alternatives au tout-numérique* ». « *Le numérique, s'il est choisi et non subi, peut devenir un levier d'inclusion, assurent les associations à l'origine de l'enquête. Mais cela exige une transformation profonde de nos approches et de notre éthique, où l'humain reste au centre des décisions et où la technologie s'aligne sur nos valeurs de solidarité et de justice sociale.* »



médiathèque et la Maison du Département Solidarité du Montreuillois, autrement dit de casser les barrières entre les familles en difficulté et ces institutions, qu'elles trouvent parfois intimidantes.

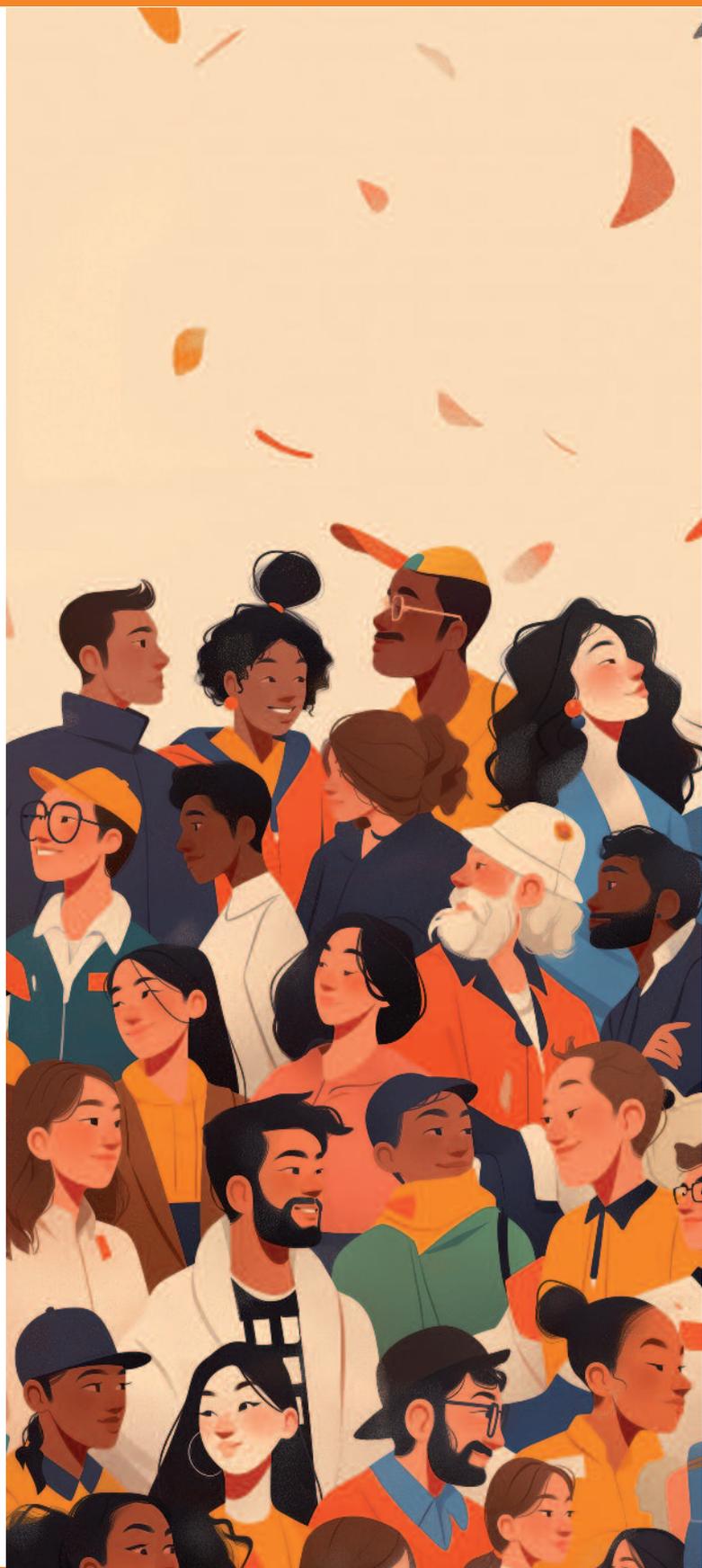
Les projets collectifs portés directement par le Service Enfance Famille sont assez rares tant on sait que les contraintes en temps, en effectifs et en moyens qui touchent la Protection de l'Enfance sont grandes. « *Mais, tempère Mathilde Ficheux, nous nous greffons souvent aux initiatives de nos collègues. Nous bénéficions de ces dynamiques sans avoir à gérer toute l'organisation concrète, ce qui est un vrai atout. Ces actions collectives changent aussi le regard que les familles portent sur nous. Elles nous voient dans un autre contexte, en dehors des entretiens formels. Ces moments collectifs contribuent à apaiser les relations avec les familles.* »

Travailler ainsi sur la relation entre parents et enfants, mais aussi entre parents et travailleurs sociaux, facilite ensuite beaucoup les missions des acteurs du département, ajoute Coralie Jendrasiak, qui précise que souvent, plusieurs professionnels gravitent autour de ces actions collectives, du secrétariat aux salariés de la PMI, en passant par les psychologues. « *Grâce aux messages qui sont passés pendant ces journées, grâce à nos observations, grâce, encore, au nouveau regard que porte l'usager sur nous, nous gagnons parfois des semaines d'accompagnement individuel. L'objectif est de capitaliser sur ces expériences pour ensuite les intégrer dans les actions du quotidien.* »

## L'AUDACE DU CHANGEMENT

Toutes ces initiatives sont donc bénéfiques à la fois individuellement et collectivement, elles favorisent l'apprentissage de la citoyenneté et le vivre ensemble, permettent aux familles d'avoir une autre image des services sociaux et de venir les solliciter plus facilement en cas de besoin. Mais elles sont tout aussi intéressantes pour les travailleurs sociaux. Elles renforcent la communication et la cohésion d'équipes, permettent de consolider les liens avec des partenaires et les ramènent au cœur le plus noble de leurs métiers.

Le développement social se prête mal à une évaluation comptable. Mais si leur bilan n'est pas adapté aux tableaux Excel, cela ne veut pas dire que ces projets ne puissent pas être l'objet d'une estimation de leurs impacts. Objectifs, public ciblé, budget et retombées sont établis en amont ou à l'issue des actions, mais, insiste, l'initiatrice, « *l'accent est mis sur les changements observés sur les jeunes et les familles, pas sur les chiffres.* »





Financièrement, elles ne coûtent quasiment rien, mais elles demandent un investissement humain important, car faire du développement social est un investissement chronophage. Valérie Lefebvre reconnaît qu'elle s'est, au début, heurtée au scepticisme de ses collègues et, aujourd'hui encore, elle doit souvent y travailler sur son temps personnel pour qu'elles puissent voir le jour. Mais pour rien au monde elle ne voudrait y mettre fin. « *Cela fait du bien aux familles, cela facilite notre travail, cela enrichit les relations entre collègues, mais surtout, cela nous replace au cœur de métier qui est d'aider les gens. On renoue avec l'essence de notre engagement.* » Tout comme sa collègue, Sophie Laggoun se félicite du soutien de sa hiérarchie qui encourage la mise en place de ces actions collectives. « *Il est essentiel d'avoir un cadre institutionnel qui soutienne ces démarches et laisse aux travailleurs sociaux la possibilité d'innover.* »

C'est indispensable, car, en général, ces actions font rarement partie des grandes priorités des services des départements. Par ailleurs, elles s'ajoutent aux missions habituelles de travailleurs sociaux qui ne sont pas déchargés

pour les mener. On ne peut que regretter ce constat qui montre qu'il reste encore bien de chemin à faire pour que le développement social gagne la place qu'il mérite. Il n'en reste pas moins vrai que l'exemple du Pas-de-Calais est à encourager et à dupliquer ailleurs, tant ce qu'il montre participe indéniablement à fidéliser les travailleurs sociaux et ré-attirer vers les métiers du social de nouvelles recrues. La voie est là, devant eux, alors qu'attendent les départements pour l'emprunter de manière plus volontariste ? ■

---

1- LE SSD est notamment en charge des questions d'accès aux droits, des aides financières, de l'accompagnement aux démarches administratives, de l'accompagnement des familles dans leurs fonctions parentales, de l'inclusion sociale et évalue les « informations préoccupantes » en matière de protection de l'enfance.

2- Le SEF est en charge de l'accompagnement des familles et des enfants confiés à l'ASE, du travail en coordination avec les assistants familiaux et les établissements d'accueil, de la mobilisation des ressources internes et externes au profit des parcours des jeunes accompagnés et de leur famille