

Note d'étape

Développement du pouvoir d'agir des habitants

En 2014, notre association s'est lancée dans une expérimentation qui vise le développement du pouvoir d'agir des habitants. **Notre objectif est de tester, comprendre, mettre en oeuvre puis diffuser des méthodes qui permettent aux habitants d'augmenter leurs capacités à agir sur ce qui est important pour eux ou leurs proches.**

Après 3 années d'action, et dans le cadre du renouvellement de notre contrat de projet, au-delà d'un simple bilan, il nous a semblé important, pour l'association, pour l'équipe de salariés et pour nos partenaires de faire un point d'étape autour de ce projet particulièrement important pour notre structure :

- Rappel du contexte et du cadre initial de l'expérimentation ;
- Comment agissons-nous et qu'avons-nous fait concrètement ?
- Qu'est-ce que ces 3 premières années nous permettent de tirer comme enseignements ?
- Quelles sont les questions soulevées et les perspectives pour ce projet ?

Cette note sera soumise au Conseil d'Administration de notre association et servira de support à l'élargissement et à la diffusion de ces modalités d'action au sein de notre association.

1 Un contexte favorable à l'expérimentation

1.1 La proposition de la FCSF, du collectif Pouvoir d'Agir et de la Fondation de France comme déclencheur

Courant 2013, la Fédération Nationale des Centres Sociaux nous propose de rejoindre une expérimentation en cours de montage autour du Pouvoir d'Agir des Habitants. Cette expérimentation serait portée par le collectif Pouvoir d'Agir et la Fondation de France, dans la foulée des travaux du rapport Mechmache-Bacqué, qui proposait le développement d'un « empowerment à la française »¹.

Le collectif pouvoir d'agir, qui fonctionnait de manière informelle, regroupait à la fois des personnes, des petites associations et des grandes têtes de réseau : la Fédération des Centres Sociaux de France, ATD Quart Monde, l'AFEV, l'ACSEP...

¹ Bacqué, Marie-Hélène . Mechmache, Mohammed. Pour une réforme radicale de la politique de la ville. Rapport au ministre de la ville. Juillet 2013. Pp 10 et 20.

La Fondation de France, qui soutient depuis longtemps des démarches participatives, souhaitait également favoriser le développement de nouvelles formes, peut-être plus radicales, de participation des habitants.

Cette expérimentation visait à associer 5 organisations issues de territoires différents et à les amener à travailler parallèlement sur des projets qui pouvaient, sans que la notion soit trop fermement définie à ce moment-là, se revendiquer du pouvoir d'agir.

Les 5 projets initiaux étaient portés par :

- L'alliance citoyenne à Grenoble, organisation se revendiquant des méthodes de Saül Alinsky ;
- les associations Appui (collectif d'experts en divers domaines qui se mettent au service des habitants des quartiers populaires en Ile de France) et l'association d'habitants du quartier de la Coudraie à Poissy ;
- le réseau d'entreprises et d'associations « De fil en réseau » du plateau de Millevaches en Limousin ;
- La mairie de Saint Denis en Seine Saint Denis ;
- Et notre association.

Très rapidement s'est rajouté un 6^{ème} site celui du quartier de Lille Fives, dans lequel l'équipe locale d'ATD Quart Monde et le Centre Social Mosaique portaient un projet avec les familles dans la suite du projet « En associant leurs parents, tous les enfants peuvent réussir ».

Pendant 3 années, ces sites se sont retrouvés tous les 6 mois pour un séminaire de 3 jours visant à confronter leurs expériences, à échanger sur des aspects particuliers de leurs travaux (aller vers les habitants, le conflit, les modèles de développement économique...).

Le premier séminaire a eu lieu début 2014 dans les locaux de la Fondation de France. Le dernier séminaire a eu lieu en Décembre 2016 à Saint Denis.

Pour notre part, nous avons accueilli le séminaire de juin 2016.

Dire ici tout ce que nous avons appris au cours de ces 6 séminaires serait un projet trop ambitieux dans le cadre de cette note. Ce qui est certain c'est que le croisement avec des pairs qui portent des actions proches nous a largement aidé dans la maturation et l'évolution de notre projet.

Malheureusement, la fragilité de l'organisation informelle du collectif Pouvoir d'Agir ne lui a pas permis de mener sa mission centrale à terme, celle de produire un bilan / rapport sur cette expérimentation. Le collectif est actuellement inactif.

1.2 Notre association se prépare depuis de longues années à développer ce type de projet sans forcément connaître la forme précise qu'il prendrait

- Elle a choisi **depuis plus de 15 ans de s'engager résolument dans des dynamiques participatives**. Ainsi elle souhaite « [participer] à la transformation de la société dans

laquelle nous vivons en proposant à chacun d'être acteur de sa vie, d'être acteur dans son quartier, dans un esprit de solidarité » (Projet politique. Version 5. Printemps 2017, présent dès la 1^{ère} version en 1999).

- Dans le précédent contrat de projet, construit avec plus de 150 personnes, nous nous étions déjà engagés à « lutter contre la précarisation, en accompagnant des groupes d'habitants, en soutenant leurs initiatives solidaires et en leur donnant les moyens de retrouver dignité, confiance, autonomie et intégration dans la société ». Pour les 4 ans qui arrivent, **un des objectifs du centre** est de "Mettre en relation les habitants et/ou les associations concernés par des problématiques et objectifs communs, pour y travailler ensemble, en brisant tous les obstacles."
- Enfin, cette volonté politique a pu être concrétisée **en dégageant des moyens, et principalement du temps de travail**, grâce à une réorganisation interne et à des choix budgétaires de l'association et à la recherche de soutiens financiers.
- **Continuité avec le projet parent** : à la rentrée 2008, nous avons fait le choix d'essayer d'associer beaucoup plus les familles à nos activités et actions périscolaires. Nous sommes partis du postulat suivant : ce ne sont pas les parents qui sont démissionnaires de leurs fonctions parentales, contrairement au lieu commun très répandu, notamment en ce qui concerne la scolarité de leurs enfants, mais nos moyens, nos modes de communication, nos objectifs, nos méthodes qui ne sont pas adaptés à ce qu'ils souhaiteraient prendre comme place dans cette dimension.

Après avoir validé politiquement cette option et formé les équipes (changer de place, de posture, accepter que les parents voient nos propres difficultés de professionnel), nous sommes allés à la rencontre des parents des enfants qui fréquentent nos activités. L'accueil a toujours été bon : mais tous pensaient que cette demande de rencontre était liée à des difficultés de leurs enfants : aucun, de prime abord, ne pouvait imaginer que notre objectif était de leur proposer de travailler plus ensemble.

1.3 Un contexte national qui rend cette démarche légitime

- **Le rapport Mechmache-Bacqué**, commandé par François Lamy, alors ministre délégué à la Ville, acte l'échec de la participation telle qu'elle est pratiquée à ce jour et fait des propositions pour le passage de la participation au pouvoir d'agir.
- **La Fédération Nationale des Centres Sociaux** a mobilisé, suite au congrès 2013, un réseau de 1200 centres pour développer le pouvoir d'agir des habitants. Son projet défend des idées qui portent largement notre démarche :
 - "toutes les personnes [...] peuvent être force de proposition et moteurs d'action pour améliorer leur vie et celle des autres." -
 - " les citoyens organisés sont légitimes pour bâtir des réponses adaptées aux questions de société qui se posent sur leur territoire de vie. Ils doivent être reconnus comme tels par les pouvoirs publics." -
 - " ces collectifs ont besoin, pour pouvoir fonctionner sans exclusion, d'un mode de fonctionnement basé sur l'entraide et la coopération plutôt que sur la compétition et la prise de pouvoir d'un petit nombre sur le groupe."

- Nous avons également profité de la dynamique, détaillée précédemment, créée par le lancement du **Collectif Pouvoir d'agir et du croisement d'expériences** qu'il portait au niveau national.

1.4 Un contexte local favorable

- De plus en plus de **centres sociaux et de structures partenaires** affirment leur intérêt pour cette démarche, et contribuent d'ores et déjà à une réflexion commune.
- **La ville de Poitiers** a fait du Pouvoir d'agir le fil rouge des conventions signées avec les maisons de quartier, et a lancé une large campagne de communication sur le rôle des maisons de quartier dans le développement du pouvoir d'agir des habitants.

2 Le cadre général du projet

Le cadre général de ce projet est fixé par deux documents : le projet politique et le contrat de projet 2013/2017.

Par ailleurs, nos pratiques, notre expérience dans le croisement d'expériences autour du pouvoir d'agir, mais aussi dans le chantier « En associant leurs parents, tous les enfants peuvent réussir » nous ont amené à formuler quelques affirmations complémentaires à ces deux documents.

2.1 Le projet politique

Le projet politique est un document synthétique rédigé par les administrateurs de notre association qui définit les valeurs que notre association défend. Sa première mouture a été rédigée en 1999.

Ce document est révisé tous les 4 ans en général, à l'occasion du renouvellement de notre contrat de projet.

Il porte en lui les gènes du projet participatif de notre association. Ainsi il dit notamment que [Notre Association]] « est un lieu "politique" au sens premier du terme : un lieu où s'exerce la citoyenneté et se vit la démocratie ».

Ou encore « L'Association participe à la transformation de la société dans laquelle nous vivons en proposant à chacun d'être acteur de sa vie, d'être acteur dans son quartier, dans un esprit de solidarité.

Elle refuse l'assistanat en ne "faisant pas à la place des gens" mais en faisant avec eux, en ayant le souci de partager en préservant la dignité de chacun ».

A l'occasion de la préparation du nouveau contrat de projet 2018-2021, et dans la suite du projet que nous présentons dans cette note, le Conseil d'Administration a souhaité étoffer ce projet politique pour faire référence au pouvoir d'agir des habitants : « [L'Association]] s'appuie notamment sur les méthodes du développement du Pouvoir d'Agir des Habitants. Le développement du Pouvoir d'Agir des Habitants est un processus collectif visant simultanément une transformation personnelle et sociale. Il est fondé sur le libre arbitre des personnes mobilisées, leur délibération démocratique et leur engagement dans une action concrète. »

2.2 Le contrat de projet 2013/2017

Le deuxième texte qui cadre ce projet est le contrat de projet 2013/2017. Un contrat de projet est le document d'orientation qui est élaboré tous les 4 ans pour préparer l'action à venir de notre association. C'est sur la base de ce document qu'est attribué l'agrément centre socio-culturel.

La spécificité du contrat de projet 2013/2017 c'est qu'il abordait, dans la foulée du congrès des Centres Sociaux, pour la 1^{ère} fois la question de la précarité et de la pauvreté dans son orientation n°3 : « *L'association des Centres Socio-Culturels des 3 Cités, ses équipes bénévoles et salariées, associées aux habitants du quartier et à ses partenaires s'engagent à lutter contre la précarisation, en accompagnant des groupes d'habitants, en soutenant leurs initiatives solidaires et en leur donnant les moyens de retrouver dignité, confiance, autonomie et intégration dans la société* ».

De manière plus précise 4 objectifs faisait plus ou moins explicitement référence au pouvoir d'agir des habitants :

- L'objectif n°2 : « *Aller plus vers les habitants les moins connus du CSC* » dont l'objet est l'ingrédient de base du pouvoir d'agir des habitants : comment développer le pouvoir d'agir si on ne va pas vers les habitants ? ;
- L'objectif n°7 : « *S'associer aux parents pour favoriser la réussite éducative* » qui était dans la logique de poursuivre le travail du chantier « en associant leurs parents, tous les enfants peuvent réussir ». Ce chantier est une des sources importantes de notre projet de développement du pouvoir d'agir. Il nous a permis tout à la fois de faire évoluer fortement nos pratiques professionnelles et de découvrir les méthodes du croisement des savoirs d'ATD Quart Monde.
- L'objectif n°8 : « *soutenir et accompagner le développement du projet de résidence intergénérationnelle dans ses différentes dimensions et notamment autour de la santé* ». qui englobait notamment notre soutien au projet de développement du centre de santé des 3 Cités, depuis 2006, et qui était une forme de processus de développement du pouvoir d'agir des habitants.
- Enfin, l'objectif n°9 « *Accompagner et soutenir les initiatives des habitants pour répondre à notamment à des problèmes de vie quotidienne et/ou d'emploi* » a été l'objectif sur lequel s'est construit à proprement parler le projet de DPAH. Ainsi, dès 2013, le contrat de projet stipulait, en termes de résultats attendus, 3 choses :
 - « *augmentation du nombre d'initiatives d'habitants ou de groupes d'habitants soutenues et/ou accompagnées par le CSC* ;
 - *La majorité des initiatives accompagnées aura pour but de répondre à des problématiques collectives de vie quotidienne des habitants* ;
 - *la majorité des initiatives accompagnées devra, au bout de 5 ans, être portée de manière autonome par les habitants* ».

2.3 Ce que nous affirmons en plus...

En plus de ce qui est affirmé dans notre projet politique et dans notre contrat de projet, il nous a semblé important de poser quelques affirmations complémentaires.

Une partie de ces affirmations sont issues de nos rencontres avec le Mouvement ATD Quart Monde² et du chantier « En associant nos parents, tous les enfants peuvent réussir ».

- Nous pensons que **chacun est porteur de savoirs spécifiques**, issus de son vécu, utiles à soi-même et utiles aux autres, quel que soit son niveau d'instruction ;
- Nous pensons que pour résoudre les problèmes sociaux, il est **indispensable de prendre en compte les savoirs de tout le monde**, y compris de ceux qui vivent les problèmes, que l'on peut considérer comme « experts du réel ».
- Tous les savoirs, qu'ils soient universitaires, techniques ou pratiques ont besoin d'être confrontés à d'autres pour émerger, évoluer et se consolider. Nous défendons donc, pour cette raison entre autres, **une approche collective** et croisée.
- La participation des personnes les plus exclues ou qui vivent le plus de difficultés nécessite d'**adapter nos modes d'intervention** aux contraintes que subissent ces personnes. La participation ne se décrète pas, elle demande à transformer nos fonctionnements.
- Nous n'acceptons pas que dans notre société, **une partie de la population soit exclue** des espaces de réflexion, de discussion, de décision et d'action.

3 Le projet en lui-même

3.1 Des éléments de contexte local et des besoins particuliers

Bien qu'un projet de ce type puisse voir le jour sur tout type de territoire, les spécificités du quartier des 3 Cités (comme d'autres quartiers politiques de la ville) justifient d'autant plus ce type de projet : taux de chômage important, précarité importante, part importante de personnes sans diplômes, fortes immigrations récentes.

Plusieurs décennies de politiques publiques centrées plus spécifiquement sur ces territoires n'ont que peu amélioré les conditions de vie quotidienne des habitants de ce quartier. Il était donc essentiel au moment du lancement de ce projet d'être centré le plus possible, bien sûr, sur ce que les habitants allaient nous dire mais sans se disperser au-delà de quelques grands thèmes identifiés, au cours de nos nombreuses rencontres avec les habitants :

- Les problèmes de vie quotidienne (logement, santé, reconnaissance sociale, mono-parentalité) et/ou d'emploi
- La réussite éducative des enfants et des jeunes et notamment scolaire

² Une partie de ces affirmations sont reprises dans leur esprit au moins de la Charte du Croisement des Savoirs © d'ATD Quart Monde.

3.2 Les objectifs et les intentions

En termes d'intention, nous pouvons dire que nous essayons de construire une société (à l'échelle de notre territoire) moins excluante et de trouver des solutions plus efficaces, agissant sur les causes structurelles des problèmes sociaux, en associant les personnes confrontées aux problèmes à la réflexion, aux décisions et aux actions à mettre en œuvre.

- Faire cela, passe par :
 - Développer un mode d'intervention qui favorise le développement du pouvoir d'agir des habitants ;
 - Expérimenter, comprendre et décrire le processus et toutes les étapes de ce mode d'intervention ;
 - Réfléchir et expérimenter l'élargissement de ce mode d'intervention tout à la fois à d'autres pans de l'activité de notre association et auprès de partenaires de toute nature ;

De manière plus spécifique, nous nous étions donnés 4 objectifs pour cette première période 2013/2017 :

1. S'associer aux parents pour favoriser la réussite des enfants et des jeunes en continuité avec le chantier « en associant leurs parents tous les enfants peuvent réussir » pour passer de la mobilisation et du développement du lien de confiance (effectués ces dernières années) à la construction collective d'un projet pour le territoire et influencer sur :
 - a. l'organisation du projet éducatif de territoire ;
 - b. la relation parents / écoles, collège.
2. Aller plus vers les habitants les moins connus : développer des relations et de l'interconnaissance et rester disponibles pour se mettre en mouvement et les accompagner sur les problèmes qui les préoccupent, et notamment :
 - le public migrant, notamment masculin, aussi bien d'Afrique sub-saharienne que des pays de l'Est ;
 - les jeunes adultes ;
 - les personnes très isolées en situation de précarité.
3. Accompagner et soutenir les initiatives, propositions, volontés, questionnements des habitants pour répondre notamment à des problèmes de vie quotidienne et/ou d'emploi :
Nous ne spécifions pas plus la dimension « « problèmes de vie quotidienne » afin d'éviter de plaquer nos propres représentations sur ce que vivent les habitants des 3 Cités, et préférons spécifier « sur les problèmes qu'eux-mêmes identifient ». C'est en ce sens que cet objectif ne peut être que dans la continuité du précédent.
4. Inscrire le pouvoir d'agir dans le fonctionnement quotidien de l'association au-delà de l'expérimentation.
C'est-à-dire arriver, à partir de l'observation et de l'évaluation du dispositif expérimental, à répondre à la question : comment transformer l'expérimentation en modalités organisationnelles et en pratiques professionnelles et bénévoles dans le quotidien de l'action de notre association et notamment du point de vue :
 - a. Du partenariat et des alliances.
 - b. De la nature des actions conduites.

- c. des relations avec les institutions.
- d. du fonctionnement associatif.
- e. du métier et de la posture d'animateur.

3.3 Notre mode d'organisation

Le projet est doté :

- D'une équipe projet composée de 2 salariés pour un total d'1,3 ETP ; depuis septembre 2017 nous avons renforcé l'équipe avec un mi-temps plus spécifiquement consacré à développer ce projet vis-à-vis d'un public jeune ;
- D'une équipe chantier composée : de 3 administrateurs représentant le CA, de l'équipe projet, du directeur de l'association. Le rôle global de l'équipe chantier est de faire un lien entre l'équipe projet et le Conseil d'Administration.
Il s'agit notamment d'apporter régulièrement un cadre politique au projet, d'en suivre les avancées et les difficultés et de valider le démarrage de nouveaux groupes d'habitants.
- D'un groupe d'analyse composée de l'équipe chantier, de représentants de deux maisons de quartier de Poitiers intéressées par le projet, d'un représentant de l'équipe de prévention, de deux enseignants de l'Université de Poitiers. Ce groupe essaie de porter des analyses sur des situations particulières du projet ; de décrypter des méthodes ; d'apporter des éclairages nouveaux autour du projet.

3.4 Notre mode d'intervention

Il est important de noter que nous ne suivons pas un modèle théorique particulier. Notre pratique s'adapte au fur et à mesure, s'inspire et s'enrichit de plusieurs courants théoriques, méthodes et expérimentations, et bien sûr de l'analyse permanente de notre propre pratique. Ainsi, nous pouvons citer comme éléments inspirants pour notre expérience la méthode de croisement des savoirs et des pratiques d'ATD Quart-Monde, l'approche centrée sur le DPA développée par Yann le Bossé et le laboratoire de recherche sur le DPA de l'université de Laval au Québec, des méthodes issues du Community Organizing mises en œuvre notamment par les Alliances Citoyennes, et d'autres outils de la mouvance de l'éducation populaire.

3.4.1 En premier, nous travaillons à connaître les préoccupations des habitants en allant à leur rencontre et en menant des entretiens

- Il y a pour nous un réel enjeu à **aller à la rencontre des personnes les plus en difficulté, précarisées et isolées**. L'idée n'est bien sûr pas d'aller chercher de force les personnes qui font le choix de ne pas venir, mais plutôt de se soucier en permanence de proposer à chacun, notamment les habitants que l'on entend le moins et les plus isolés et sans laisser personne de côté, de s'associer avec d'autres dans de l'action collective.
- Nous essayons d'**entendre et comprendre, en évitant le plus possible de juger**, ce qui est dit et de reconnaître l'importance de la parole de chacun. Nous considérons que tous les sujets abordés par la personne sont importants.
- Nous essayons d'être attentifs à **retranscrire cette parole le plus fidèlement possible sans l'interpréter**. Nous essayons de ne pas avoir d'attentes spécifiques sur les sujets qui doivent être abordés et n'utilisons donc ni questionnaire, ni grille d'entretien.

- **Nous repérons, a posteriori, dans chaque entretien, les problématiques abordées** par les personnes en essayant de rester le plus concret et fidèle possible à l'idée de la personne.

3.4.2 En second, nous essayons de mobiliser des collectifs **à partir de cette « récolte » de matériaux bruts :**

- **Nous décidons en « équipe chantier »,** composée de salariés et d'administrateurs, **les problématiques sur lesquelles nous mobilisons** les habitants. Nos choix se font en fonction du nombre d'habitants concernés, du contexte local, de l'urgence du problème pour les habitants. Dans les premiers temps de ce projet, nous étions aussi attentifs (à tort ou à raison) de ne pas aborder frontalement ce qui nous apparaissait le plus complexe.

Au stade actuel de notre projet, nous nous questionnons pour savoir si nous ne pourrions pas créer de nouveaux espaces dans lesquels :

- *Les habitants puissent se concerter et décider des sujets prioritaires sur lesquels doit se faire la mobilisation.*
- *Les habitants puissent négocier directement avec les administrateurs les conditions de suivi des groupes en fonction de critères précis.*

- Nous invitons ensuite **uniquement les habitants directement et personnellement concernés par la problématique**, et ceci pour plusieurs raisons
 - C'est la compréhension de chaque expérience individuelle du problème qui va servir de base à l'analyse commune, permettre de faire émerger des savoirs collectifs et définir un problème commun à l'ensemble du groupe.
 - Les personnes qui vivent le problème peuvent être en difficulté pour s'exprimer devant celles qui "savent", qui possèdent des connaissances théoriques, socialement plus reconnues, sur le sujet traité. Même si cette confrontation peut venir plus tard, il est plus facile dans un premier temps pour les personnes de s'exprimer dans un espace où elles savent que les autres participants ont une expérience similaire.
- **Nous avons repéré qu'un ensemble de facteurs devaient être réunis pour qu'une personne se mobilise.**
 - Avoir accès à l'information et la comprendre.
 - Que le sujet soit prioritaire pour la personne
 - Se sentir suffisamment en sécurité et se sentir autorisée à participer
 - Etre ou pouvoir se rendre disponible
 - Se rappeler de l'échéance

Notre rôle est donc d'**adapter nos moyens au mieux pour que l'ensemble de ces conditions soient réunies**, en prenant en compte le fait que de nombreuses personnes rencontrent souvent plusieurs difficultés parmi lesquelles l'illettrisme et/ou l'analphabétisme, le manque d'accès aux outils numériques, le manque de confiance en soi, le sentiment d'impuissance et d'illégitimité, la dépendance aux transports publics, le manque de moyens de garde d'enfants, des emplois précaires, des emplois du temps variables et contraints...

3.4.3 En troisième lieu, nous proposons un accompagnement aux collectifs en 4 étapes

- **Définir le problème à traiter collectivement**, en s'appuyant sur la compréhension et l'analyse de chacune des expériences individuelles. Le problème ciblé doit être le plus concret et le plus précis possible.
- **Définir le changement visé collectivement.** Chacun des membres du groupe peut poursuivre des motivations et un objectif personnel qui lui est propre, mais le groupe se constitue

réellement à partir du moment où il définit un objectif précis et concret qui rassemble l'ensemble des participants.

- **Définir la stratégie, et notamment, des objectifs intermédiaires.** Le groupe doit rassembler ses connaissances, voire en chercher de nouvelles, pour mieux comprendre le contexte dans lequel il souhaite agir et ainsi choisir la stratégie la plus réaliste et efficace. Nous proposons également de définir des objectifs intermédiaires qui vont guider les actions du groupe et marquer des points d'étapes nécessaires dans le projet.
- **Organiser l'action et agir.** Les types d'actions collectives peuvent être extrêmement diverses en fonction du problème ciblé, du changement souhaité, de la stratégie choisie... Certaines actions nécessitent des compétences ou des connaissances spécifiques, des partenariats, des moyens concrets. L'animateur aide le groupe à évaluer les besoins spécifiques aux différentes actions et à les mettre en œuvre.

3.4.4 En quatrième, nous essayons de travailler à la conscientisation

- Aider les personnes, tout au long de leur mobilisation, à comprendre et prendre en compte dans leurs décisions les enjeux et les intérêts de chacun des acteurs concernés (y compris des habitants eux-mêmes et du CSC). Cette conscientisation est un enjeu fondamental, puisque c'est en grande partie elle qui permet d'**éviter les risques de manipulation des habitants par l'animateur**. Celui-ci peut en effet facilement user de son statut, de ses connaissances techniques et stratégiques et de la place qu'il occupe auprès des habitants pour amener les différents groupes à agir tel qu'il le souhaiterait lui-même.
- **La conscientisation fait également partie intégrante du processus de développement du pouvoir d'agir des habitants.** Elle permet en effet aux personnes de mesurer le rôle qu'elles ont joué dans le changement obtenu et de prendre conscience de leurs connaissances, de leurs compétences et de leurs savoirs-être. Cette prise de conscience est une étape nécessaire pour que les personnes réinvestissent ce pouvoir dans d'autres pans de leur vie quotidienne.

3.4.5 Enfin nous essayons de former et de transmettre

- Nous sommes très conscients de **la fragilité de notre expérimentation**, qui, menée depuis 3 ans, dépend de moyens non pérennes. La stabilité et le développement de la démarche dépendra donc en grande partie du nombre de personnes qui pourront la soutenir et la faire perdurer dans le temps, ainsi que de notre évolution interne vers des modes de fonctionnement toujours plus participatifs et soutenant pour les habitants du quartier
- Nous souhaitons donc travailler, tout au long de ce nouveau contrat de projet à la **transmission et à la diffusion** de cette approche au sein même de l'association, mais aussi auprès des habitants et des partenaires intéressés.
- Nous souhaitons également poursuivre **l'élargissement de nos instances de réflexions et de décisions** en nous appuyant sur le travail mené par les cercles d'habitants et en créant des espaces mettant en lien ces cercles avec les administrateurs du Centre

3.5 Ce que nous avons réalisé à ce jour

Depuis le début du projet, nous avons mené plus de 200 entretiens, tous retranscrits et analysés³.

103 personnes différentes se sont mobilisées régulièrement dans 6 groupes de travail différents. Mais se sont au total 361 personnes qui ont participé de près ou de loin aux différentes actions collectives menées. Nous apportons également notre soutien à des initiatives collectives : un premier groupe n'a pas pu maintenir de mobilisation suffisante, 2 groupes sont depuis peu en cours d'accompagnement, et une autre proposition est en cours d'étude.

Chacun des groupes a travaillé pour comprendre et analyser le problème qui les rassemblait. Les participants se sont ensuite mis d'accord sur ce qu'ils souhaitaient transformer et de quelle manière ils voulaient agir. Chaque groupe avance ensuite de manière différente, avec des rythmes et des méthodes de travail et d'actions différents : certains montent des actions au sein même du quartier, d'autres interpellent des décideurs ou essaient de construire des partenariats avec d'autres acteurs...

A ce jour :

- 16 parents ont souhaité agir pour favoriser la communication et la coopération entre parents et professionnels de l'éducation. Ils ont réalisé une vidéo qui sert maintenant d'outil de sensibilisation et de formation auprès de divers publics : enseignants, animateurs, éducateurs spécialisés, assistantes sociales, parents du quartier... Ils sont à ce jour intervenu sur 6 temps de formation, et 4 autres sont prévus début 2018.
- 26 personnes se sont mobilisées pour améliorer le réseau de transport public sur le quartier. Après 2 ans de travail et de négociation, ils ont obtenu certaines des améliorations souhaitées : des liaisons avec le CHU, une amélioration de la desserte pour les travailleuses de la zone du Futuroscope, et des liaisons le soir depuis le Campus pour les étudiants.
- 13 habitants d'immeubles HLM travaillent à négocier avec le bailleur social des travaux d'isolation phonique dans les logements datant des années 60-70, ainsi qu'une amélioration du règlement concernant le bruit et de son application dans ces bâtiments.
- Nous avons également soutenu un groupe de jeunes adultes dans le déroulement d'une concertation avec la ville de Poitiers sur des questions d'aménagements urbain. Et poursuivons avec ce même groupe sur un projet d'espace destinés aux jeunes adultes du quartier.
- Nous intervenons aux côtés des habitants d'un immeuble pour l'amélioration des conditions de vie dans ce bâtiment.
- Nous travaillons depuis bientôt 3 ans avec un groupe de demandeurs d'emploi à créer du lien entre employeurs de Poitiers et demandeurs d'emploi du quartier.

Ce projet nous conduit également à accompagner et à suivre d'autres types d'actions, connexes à notre projet, mais qui l'alimente en perspectives et méthodes de travail. . Ainsi nous nous sommes engagés dans :

³ Pour des chiffres plus détaillés, vous pouvez vous reporter au 4 pages publié en Juin 2016 qui propose une première analyse de ces entretiens et également à la partie diagnostic du contrat de projet 2018/2021 qui propose quelques données autour de ces entretiens.

- Une recherche scientifique participative et internationale, portée par ATD Quart Monde et l'Université d'Oxford (Grande-Bretagne) sur les dimensions de la pauvreté par ceux qui la vivent ;
- La création d'un réseau du Grand Ouest du croisement des Savoirs.

4 Rôles et positionnement des animateurs et de l'association

Ces différents accompagnements, ont questionné la place respective des animateurs et de l'association, tant par rapport aux habitants engagés dans les groupes que par rapport aux acteurs, soit impliqués à nos côtés, soit sollicités par les groupes d'habitants, et qui parfois sont aussi des partenaires du quotidien de notre association, voire des financeurs.

4.1 La place des animateurs

Ce travail nous a amené à réfléchir sur notre rôle et notre positionnement en tant qu'animateurs, avec une volonté claire de notre part d'éclaircir cette fonction particulière dans ce projet.

Il nous semble discerner, au bout de ces 3 années d'expérimentations, 3 grands rôles endossés par l'animateur tout au long du processus, avec, pour chacun des rôles, une série de missions afférentes :

4.1.1 Un rôle d'organisateur :

- En étant à l'origine de cette expérimentation, nous nous plaçons de fait dans un rôle d'organisateur. Ce rôle est conforté par le mode d'intervention particulier (décrit précédemment) que nous proposons aux habitants que nous rencontrons et aux collectifs que nous mobilisons.
- Nous mettons également à disposition des moyens et des outils nécessaires à la mise en œuvre de l'expérimentation.
- Il est essentiel que nous ayons conscience du pouvoir potentiel que nous donne ce rôle aux yeux sur les habitants et les groupes - nous avons par exemple déjà ressenti de la part de certains groupes nouvellement mobilisés, une crainte de prendre des décisions qui ne nous conviendraient pas et qui risqueraient de mettre fin à notre accompagnement -
- Nous prenons donc soin de partager toutes les questions d'organisation et de méthode avec les groupes, au fur et à mesure, et réfléchissons ensemble aux moyens nécessaires à ce que l'organisation soit décidée, voire prise en charge par eux.

4.1.2 Un rôle d'allié stratégique :

Nous endossons ce rôle uniquement à partir du moment où le groupe a défini le changement visé. A partir de ce moment notre objectif à nous est de les soutenir dans leur démarche d'atteinte de leur objectif à eux. Nous ne sommes pas tenus, bien entendu, d'avoir une position, voire même de partager leur objectif.

- Nous apportons au groupe **notre expertise technique, c'est-à-dire nos savoirs, nos savoir-faire et savoirs-être.**
- Nous apportons au groupe **notre expertise stratégique** : nos connaissances de l'environnement, des enjeux, des risques.

- En tant qu'allié, l'animateur participe aux discussions et aux échanges au sein du groupe, mais s'abstient à la fois de décider à la place du groupe et dans les processus de prises de décision des groupes.

4.1.3 Un rôle de « facilitateur » :

Les missions du facilitateur sont de repérer, d'anticiper et de lever les freins qui maintiennent les personnes et les groupes dans l'impuissance.

- **Lever les freins individuels**
 - Faciliter la mobilisation de chacun (modes de communication divers, garderie, horaires décalés, salles accessibles aux personnes à mobilité réduite...)
 - Veiller à cette mobilisation dans le temps, à la continuité (rythme des rencontres, des actions, objectifs réalistes, victoires remobilisantes, soutien dans l'action...)
 - Permettre à chacun de s'exprimer, d'être entendu et pris en compte (règles d'expression au sein du groupe, analyse des expériences, traduction, soutenir chacun, utilisation d'outils et de méthodes d'ATD Quart Monde...)
- **Lever les freins collectifs**
 - Faciliter les échanges et la compréhension au sein du groupe
 - Faciliter les prises de décisions, animer le débat (aider le groupe à dépasser les désaccords, prises de décision par consentement, conscientisation des enjeux...)
 - Faciliter l'accès à des outils ou moyens techniques, logistiques...
 - Faciliter les échanges et les rencontres avec les autres acteurs (utiliser notre réseau et nos connaissances techniques, préparer le groupe, aider à la construction d'un discours collectif...)
 - Agir avec le groupe, aux côtés du groupe en fonction de ses demandes
- **Lever les freins structurels**
 - Faciliter les échanges et rencontres entre le groupe et les autres acteurs (comprendre le contexte et l'environnement, communiquer sur notre démarche, préparer la rencontre ,...)
 - Réfléchir et proposer des modes d'organisation facilitant la rencontre ;
 - Transmettre et diffuser des méthodes.

4.2 Rôle et positionnement de notre association

Le rôle de l'association est d'abord un rôle politique : c'est elle qui a souhaité ce projet et s'en est donné les moyens. Elle le manifeste notamment au travers de l'équipe chantier qui suit les travaux au plus près.

Dans le cadre de ce même rôle politique, elle se doit de soutenir et protéger ses équipes d'animation, qui « inventent » des formes d'animations nouvelles, qui prennent des risques, qui accompagnent les habitants sur des problèmes que ces derniers vivent souvent durement et depuis longtemps, ce qui génère tout à la fois de l'espoir et de l'impatience, de la colère aussi parfois, qui peuvent toucher à des institutions puissantes et parfois susceptibles.

Elle se doit aussi d'interroger et d'analyser, avec bienveillance, en permanence les avancées, les questionnements, les difficultés rencontrées tant par les groupes que par les équipes sans jamais se substituer ni aux uns, ni aux autres.

Tout n'est pas clarifié aujourd'hui dans le fonctionnement de ce projet et dans la dernière partie de ce document, nous allons tenter d'aller plus loin sur cette question du positionnement et du rôle.

5 Les risques, les questions et les perspectives

5.1 Les risques éthiques et les risques pratiques

5.1.1 Le risque de manipulation des habitants

Le premier risque, déjà évoqué précédemment est celui de **la manipulation des habitants** de la part des Centres Socio-Culturels : nous devons en permanence être très conscient de l'influence et du pouvoir que nous avons sur les personnes et les groupes, et devons partager ces données avec les habitants eux-mêmes pour les amener à en prendre conscience et à y être vigilants.

Peut-être, dans l'avenir, devrions nous inventer des outils simples, faciles à utiliser (c'est-à-dire en diminuant le plus possible les risques de la confrontation humaine, verbale) qui pourraient servir aux habitants pour nous signifier rapidement et simplement, nos dérapages (genre carton jaune, carton rouge)

Nous associons également différents acteurs, et notamment les habitants eux-mêmes, à l'analyse de notre travail et des méthodes utilisées afin de pouvoir plus facilement repérer et pointer de potentiels dérives.

5.1.2 Le risque de l'échec

Le second risque pour les habitants est très concrètement **l'échec de cette expérimentation qui constituerait pour eux un échec personnel**. Cette démarche crée en effet beaucoup d'espoir de changements pour les personnes qui se mobilisent. Un échec de plus, pour des personnes souvent déjà fragilisées, peut s'avérer dévastateur et renforcerait l'idée que tout changement et toute émancipation sont impossibles.

5.1.3 Le risque de conflits et de sur-conflits

Par la nature des sujets abordés, souvent très sensibles, mais aussi éventuellement par les modalités d'actions décidées par les groupes, ce projet porte en lui les germes de conflits potentiels :

- Conflits des groupes avec leurs interlocuteurs,
 - Soit à l'initiative des acteurs sollicités souvent peu habitués à être interpellés directement par des groupes d'habitants ; conflits, soit sur la forme et les modalités d'interpellation, conflits aussi sur le fond ;
 - Soit à l'initiative des groupes d'habitants insatisfaits sur les réponses (voire les non-réponses) qui sont apportées à leurs questionnements ;

- « Sur-conflits » potentiels⁴ : l'association pourrait également être interpellée (même si cela n'a pas été le cas à ce jour) par des partenaires
 - sur ses intentions réelles (manipulations des habitants, visées idéologiques...)
 - sur le fait de ne pas « tenir » les groupes d'habitants (rôle implicite dévolu aux équipements de quartier, souvent évoqué quand il y a des dérives avec des groupes de jeunes)

Il nous semble important de réaffirmer, à ce stade du document :

- qu'il n'y aucune dimension idéologique dans ce projet, mais la recherche de modes d'intervention nouveaux, pragmatiques, pour résoudre certaines difficultés que les personnes connaissent dans ces quartiers, quand beaucoup d'autres méthodes ont montré leur limite en termes d'efficacité ;
- que ce projet est une forme de réponse « au pied de la lettre » aux commandes institutionnelles formulées dans les différents documents de cadrage (circulaire CAF, CPO...) qui nous invitent tout à la fois à aller vers les publics les plus éloignés et à agir sur les politiques publiques ;
- il nous semble aussi, et de nombreux autres le disent⁵, que pour résoudre des problèmes sociaux mais aussi travailler la cohésion sociale, l'enjeu collectif est de remettre du dialogue, du débat, de la discussion, de la confrontation positive entre toutes les parties prenantes de notre société.

5.2 Les questionnements non résolus, éthiques et pratiques

Parmi les nombreuses questions soulevées par ce projet certaines sont plus sensibles que d'autres. Nous n'avons pas encore eu l'occasion de les mettre en débat, mais elles sont inhérentes à ce type de projet.

- Dans l'éventualité, citée plus haut, de tensions et de conflits avec certains de nos partenaires, liés au soutien apporté à un groupe d'habitants, jusqu'où sommes-nous prêts à aller ? Quels risques sommes-nous prêts à prendre ? Qui et comment décidons-nous de nous arrêter ?
- Notre soutien aux habitants et aux collectifs est-il inconditionnel, ou a-t-il des limites ? Et si oui, quelles sont-elles ? Le soutien à un groupe d'habitants, vaut-il soutien à son projet ? Vaut-il soutien à son action ?
- Toutes les revendications sont-elles soutenables ? Si non sur la base de quels critères, simplement légaux (revendication légale ou illégale) ou plus subjectifs (valeurs de l'association et représentation de ces valeurs) ? Quelle serait notre position, en cas de demandes de soutien de groupes qui viseraient d'autres groupes d'habitants du territoire ?

⁴ comme on parle de sur accident, pour un accident intervenant suite à un premier accident

⁵ tout un volet extrêmement important des sciences humaines s'organise depuis une vingtaine d'années pour étudier ces questions (par exemple le Groupement d'intérêt scientifique Démocratie et participation) ; de nombreuses actions, projets tant institutionnels que d'initiatives citoyennes visent la participation des habitants

- Quel est l'équilibre à trouver entre autonomie complète des groupes et apport logistique, technique, voire d'expertise.

Cette question se pose notamment dans le cadre d'une effective réussite dans la mobilisation des habitants : habitants « éloignés » des institutions, souvent peu formés, voire pas du tout parmi les immigrants récents, donc peu au fait des codes « mainstream » du fonctionnement social, peu habiles avec les nouveaux outils du numérique...

Exemple : pour monter une action, un groupe doit réaliser un budget, même simple. Pour des tas de raisons (et nous avons pu en vérifier la réalité) la compétence immédiate pour monter un budget n'est pas disponible au sein du groupe. Que faut-il faire :

- Former le groupe (ou certaines personnes au sein du groupe) à développer une compétence de montage de budget ?
- Laisser le groupe se débrouiller et voir ce qu'il trouvera comme solution, avec le risque si cela dure trop longtemps, de voir le groupe s'essouffler ?
- Aider le groupe à trouver une ressource externe ? Et dans ce cas-là, le Centre Socio-Culturel peut-il être cette ressource externe ? Et si c'est le Centre Socio-Culturel, l'équipe projet DPAH peut-elle être cette ressource (dans l'hypothèse où elle dispose de la compétence) ?

5.3 Les perspectives : de nouveaux objectifs pour la période 2018-2021

5.3.1 *Poursuivre le travail avec les groupes existants, développer de nouveaux groupes, travailler avec les jeunes adultes*

Il est important de pouvoir poursuivre ce travail pendant les 4 années qui viennent :

- Pour obtenir des victoires avec les groupes existants c'est-à-dire que les groupes atteignent les changements visés ;
- Pour travailler sur les problématiques et les objectifs émergents du nouveau contrat de projet : l'emploi, la précarité, les échanges intergénérationnels, la place des jeunes dans le quartier et dans la société ;
- Dans un second temps : l'émancipation et l'affranchissement des groupes et des personnes et de leur entourage, et vis-à-vis d'autres problèmes sociaux qui les concernent.

5.3.2 *Développer la formation des bénévoles, des salariés et des habitants*

Sans avoir complètement défini ce travail, nous pouvons quand même poser ici quelques éléments de cadrage. Ce que nous pouvons dire à ce stade de notre réflexion touche à la nature des publics visés, aux contenus et aux stratégies de développement à imaginer.

- Sur les publics

Les publics ciblés sont les plus larges possibles.

Il s'agit tout à la fois :

- des salariés ;
- des responsables associatifs des associations du quartier ;
- des habitants qui émergent comme des leaders d'action potentiels aux travers des différents groupes de travail ;
- les habitants dans leur ensemble et dans leurs spécificités (âge, origine culturelle, milieu socio-culturel)

- Sur la nature des formations

Il nous semble devoir envisager des contenus relativement larges mais structurants qui permettent tout à la fois l'acquisition et le partage de savoirs, mais aussi, et surtout, des outils réutilisables dans le quotidien :

- communication interpersonnelle
- outils numériques ;
- connaissance des institutions ;
- confiance en soi ;
- animation de réunions ;
- prise de parole en public ;
- prise de note, organisation de synthèses...
- etc...

- Sur les stratégies et le développement des formations

Les modalités de formation devront être très diverses. Nous serons en recherche de soutien et d'expertise dans ce domaine, mais nous continuerons également à nous appuyer sur les démarches de croisement des savoirs promues par ATD Quart Monde.

5.3.3 L'évolution du rôle possible de l'association

Au-delà du rôle défini plus haut au plus près de l'action de ses équipes, un rôle possible de l'association serait de développer différents partenariats et alliances pour promouvoir le projet, élargir son champ d'action potentiel, voire construire avec eux une scène instituée⁶ de la confrontation des savoirs et des expertises.

Dans ce sens, son rôle pourrait s'apparenter à celui **d'assemblier**, c'est-à-dire d'une structure, dont le rôle, avec les outils spécifiques de l'animation, seraient d'organiser ces alliances, sans parti pris, sans jugements.

Cette alliance devrait se construire :

- **avec des élus et des institutions** qui pourraient expliquer, dans le temps long, leurs visions, leurs projets et aussi qui pourraient entendre et soutenir des projets atypiques, innovants, bousculants, y compris pour leurs propres institutions ;
- **une alliance avec des habitants et associations d'autres quartiers populaires** mais des habitants de milieux plus aisés, qui feraient part de leurs expériences d'usage, leurs expériences de vie, leurs propositions aussi, qui pourraient aussi faire bénéficier des groupes d'habitants de leurs réseaux personnels.

⁶ Rapport Kirzbaum à aller chercher

- **Une alliance avec des experts, universitaires, ingénieurs, spécialistes** en tous genres prêts à s'installer dans le temps long de la relation avec les habitants, de confronter leurs propositions, leurs idées avec ceux qui vont les vivre, pour s'apprendre mutuellement et réfléchir à des propositions nouvelles.

Pour ce qui concerne l'enjeu de la « **scène instituée** », nous pourrions, au moins partiellement, nous approprier les propos de Thomas Kirzbaum dans son rapport suscité⁷.

« L'enjeu de la participation reste trop souvent posé dans les murs de la maison de quartier, au risque de négliger sa contribution à la démocratisation de l'action publique. Tout se passe comme si leur implication dans les politiques publiques était un gage suffisant de démocratie, alors que les citoyens ordinaires restent largement à l'écart des processus de décision. Le schéma en vigueur, celui de maisons de quartier relayant les besoins sociaux auprès des décideurs, pourrait être grandement enrichi. Les maisons de quartier sont en effet trop souvent cantonnées dans une fonction d'observatoire des besoins sociaux sans réelle possibilité d'ouvrir un dialogue avec les services concernés sur les implications de ces observations pour l'orientation des politiques de droit commun.

(...) Dans ce second cas de figure, aujourd'hui incarné par le centre des 3 Cités, il reste à créer les conditions d'un dialogue direct, et non pas médiatisé par la maison de quartier, entre habitants organisés et décideurs publics. Des maisons de quartier pourraient animer ce dialogue, par exemple dans les instances de la démocratie participative, en respectant la posture de neutralité qui sied à ces organisations fortement dépendantes des financements municipaux, et qui ne veulent, ni ne peuvent, être la « voix du quartier ».

S'il s'agit de réinventer une éducation populaire du 21ème siècle, ses structures doivent s'affranchir du simple statut d'opérateurs de politiques publiques définies unilatéralement pour agir en véritables médiateurs du dialogue entre la société civile et les pouvoirs publics. (...) La démocratie ne peut donc que s'enrichir du pluralisme des acteurs impliqués dans la fabrique des décisions, et pas seulement dans leur mise en œuvre. Nous plaidons en somme pour une démocratie participative qui serait davantage délibérative, faisant le pari de la capacité de chaque citoyen et groupe de citoyens à délibérer raisonnablement. Il ne s'agit pas de nier l'existence d'intérêts sociaux contradictoires, mais de créer tout à la fois les conditions de leur expression et de leur dépassement dans le cadre d'un intérêt général co-construit. La culture du consensus qui caractérise les maisons de quartier pourrait assurément être mise à profit pour avancer dans cette voie. »

⁷ p.30.

6 En guise de conclusion provisoire : le développement du pouvoir d'agir des habitants comme cercle vertueux

- De nombreuses études expliquent le cercle vicieux de la pauvreté et de l'exclusion sociale, où chaque problème en amène un nouveau, chaque échec renforce le sentiment d'impuissance, et où les liens sociaux se dissolvent petit à petit et accélèrent l'isolement des personnes déjà fragilisées.
- De manière inverse, nous pensons que le fait de faire une réelle place aux personnes précarisées, de reconnaître leurs savoirs, de leur permettre d'agir concrètement sur les problèmes qu'elles identifient, d'obtenir des réussites et de prendre conscience du rôle qu'elles jouent dans ce processus, permet aux personnes de s'affranchir de leurs problèmes, de retrouver une dignité et d'être reconnu et de retrouver une place d'acteur à part entière dans la société.