

**Conservatoire National des Arts et Métiers
Centre d'Économie Sociale, Cestes**

MÉMOIRE

Diplôme Manager d'organismes à vocation sociale et culturelle

**Le développement du pouvoir d'agir en centre social,
un premier palier d'exercice à la citoyenneté ?**

**Aziza Deghay
Promotion 25**

Travail accompagné par Cécile Billon

Soutenance : Décembre 2017

J'atteste avoir lu les chartes anti-plagiat communiquées par le Cestes/Cnam, d'être consciente que le plagiat constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée.

Je soussignée, Aziza Deghay, déclare sur l'honneur être personnellement l'auteure du mémoire intitulé « Le développement du pouvoir d'agir en centre social, un premier palier d'exercice à la citoyenneté ? », réalisé dans le cadre de la formation de Manager d'organismes à vocation sociale et culturelle et de ne pas avoir eu recours au plagiat pour le rédiger.

Remerciements

Je remercie toutes les personnes qui m'ont accordé du temps pour des entretiens, c'est à partir de leurs pratiques et de leurs savoirs que ce mémoire s'est construit.

Je remercie également Cécile Billon pour son accompagnement. Ses précieux retours et conseils m'ont permis de mieux comprendre le cadre méthodologique, et de progresser dans mes analyses.

Je remercie aussi toute l'équipe administrative et pédagogique du Centres d'Economie sociale du Cnam pour le cadre exceptionnel de cette formation : la disponibilité, l'engagement et la bienveillance de l'équipe du Cestes, la richesse et la diversité des interventions, et la qualité de l'accompagnement en méthodologie de la recherche-action.

Un grand merci à mes compagnons de route de l'atelier mémoire : Sophie, Marie, Denis et Jean-Claude. Grâce à la chouette dynamique collective de cet atelier mémoire, nous avons pu partager nos réflexions, nos angoisses et nos joies, dans une ambiance chaleureuse, avec un vrai soutien du « groupe ».

Enfin, je remercie mes proches, qui m'ont soutenu et encouragé tout au long de ces deux années qui n'ont pas toujours été faciles : Sonia, Sandra, Marion, Laura, Géraldine, Sophie, Johanna, et tous les autres...

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 8 |
| 1. Le pouvoir d’agir dans le contexte des centres sociaux et de la politique de la ville | 12 |
| 1.1 Les centres sociaux et le pouvoir d’agir..... | 12 |
| 1.1.1 Identité des centres sociaux..... | 12 |
| 1.1.2 Un nouvel élan « participatif » depuis la circulaire n°2012-013..... | 17 |
| 1.1.3 Le projet fédéral 2014-2022, « la fabrique des possibles »..... | 21 |
| 1.2 Pouvoir d’agir et politique de la ville..... | 23 |
| 1.2.1 Le Rapport Bacqué-Mechmache..... | 23 |
| 1.2.2 LOI n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine, dite « loi Lamy »..... | 26 |
| 1.2.3 Les suites du Rapport Bacqué-Mechmache, du côté de la société civile..... | 28 |
| 2. Problématisation à partir du constat d’un écart entre le discours fédéral et des pratiques concrètes de Développement du Pouvoir d’Agir en centre social | 32 |
| 2.1 Ancrage du questionnement sur le pouvoir d’agir dans ma pratique professionnelle..... | 32 |
| 2.1.1 Le Développement du Pouvoir d’Agir dans les ateliers sociolinguistiques (ASL)..... | 32 |
| 2.1.2 Usage de la notion de pouvoir d’agir à l’association AZ..... | 35 |
| 2.1.3 Ancrage de la recherche dans cette analyse de mon expérience à l’association AZ..... | 41 |
| 2.2 Élargissement du questionnement sur le Développement du Pouvoir d’Agir en centre social, à partir des entretiens exploratoires..... | 43 |
| 2.3 Une enquête sur les freins au Développement du Pouvoir d’Agir des habitants dans les centres sociaux..... | 46 |
| 3. Analyse des discours et pratiques associés au pouvoir d’agir dans les centres sociaux | 52 |
| 3.1 Présentation générale des pratiques « pouvoir d’agir » des Centres sociaux enquêtés..... | 52 |
| 3.2 Analyse des entretiens vers une cartographie des pratiques de « pouvoir d’agir » des centres sociaux..... | 55 |
| 3.2.1 Nature du pouvoir d’agir développé..... | 55 |
| 3.2.2 Rôle du centre social dans le quartier..... | 60 |
| 3.2.3 Le rôle des professionnels dans les démarches « pouvoir d’agir »..... | 63 |
| 3.3 Analyse des pratiques à partir de grilles issues des lectures « théoriques »..... | 67 |
| 3.3.1 Analyse des pratiques selon le cadre théorique de la conscientisation..... | 67 |

| | |
|---|------------|
| 3.3.2 Analyse des pratiques selon le cadre théorique du concept de Développement du Pouvoir d'Agir (DPA)..... | 69 |
| 3.3.3 Analyse des pratiques selon le cadre théorique de la notion d'empowerment | 72 |
| 4. Freins et leviers du Développement du Pouvoir d'Agir en centre social..... | 79 |
| 4.1 La culture professionnelle de l'animation en centre social | 79 |
| 4.1.1 Les freins et les leviers relatifs aux méthodes de travail des professionnels..... | 79 |
| 4.1.2 Un management favorable aux démarches de DPA..... | 85 |
| 4.2 Pouvoir d'agir et relation des centres sociaux aux institutions | 90 |
| 4.2.1 La relation aux institutions, un gros frein de la DPA en centre social | 90 |
| 4.2.2 Pouvoir d'agir, et leviers dans la relation aux institutions | 94 |
| 4.3 Le rapport au pouvoir et au politique | 99 |
| 4.3.1 Les rapports de pouvoir | 99 |
| 4.3.2 Le rapport au politique | 101 |
| 4.3.3 Le pouvoir d'agir des habitants dans le Conseil d'Administration (CA)..... | 103 |
| 4.3.4 L'engagement politique des salariés | 106 |
| 4.4 Vers une cartographie des discours et des pratiques de DPA en centre social | 109 |
| 5. Préconisations à partir des résultats d'enquête : vers un Développement du Pouvoir d'Agir spécifique aux centres sociaux..... | 114 |
| 5.1 Définir clairement le pouvoir d'agir visé | 114 |
| 5.2 Le centre social, lieu d'exercice au pouvoir d'agir des habitants..... | 116 |
| 5.3 Le centre social, outil qui facilite le pouvoir d'agir de collectifs habitants sur des problèmes sociaux de leur quartier | 118 |
| Conclusion..... | 121 |
| Liste des abréviations..... | 127 |
| Bibliographie..... | 128 |
| Annexes..... | 129 |

Introduction

Au départ de la formation, je n'avais pas de sujet de mémoire en vue. Je me suis inscrite à cette formation suite à un bilan de compétences, démarche que je voulais prolonger et approfondir avec l'autobiographie raisonnée. J'ai choisi cette formation parce que j'appréciais l'idée d'arriver sans projet, d'une part parce que je n'en avais aucun, mais aussi parce que j'étais dans une situation de fatigue professionnelle qui laissait peu de place à la projection. Ce contexte rendait confuses les motivations qui me conduisaient à vouloir évoluer professionnellement. Pourtant, pendant plusieurs années, j'avais aimé m'investir dans ce cadre de travail : un centre social dans un quartier populaire de Paris. Mais dans un contexte social de plus en plus difficile pour les habitants de ce territoire, j'ai douté du sens de ma pratique professionnelle. Dans l'accompagnement d'individus qui subissaient injustices et violences sociales, je me sentais impuissante. Cette situation a affecté longuement ma démarche de recherche-action, et ce, à différents niveaux.

Ma principale difficulté a été de me décider à choisir ou non le contexte de centre social comme terrain de recherche. Avant l'autobiographie raisonnée, j'avais le désir de profiter du mémoire pour explorer des contextes de travail inconnus, dans l'idée de m'ouvrir de nouvelles perspectives. Mais la démarche d'autobiographie raisonnée m'invitait au contraire à inscrire la recherche-action dans la continuité de mes expériences passées. À la rédaction de la notice de parcours, en voulant m'appuyer sur les fils conducteurs de mon parcours, un sujet s'est imposé à moi : le développement du pouvoir d'agir collectif de citoyens éloignés des lieux de décision. L'intérêt pour ce sujet venait s'ancrer dans trois des fils conducteurs de ma notice de parcours : « L'apprentissage et la réflexion au service de l'émancipation individuelle », « Le travail collectif au service de l'action/l'inscription de l'action dans la collaboration », « La responsabilité de soi, et la capacité à agir sur sa destinée grâce au dialogue et à la négociation ». La notion de *pouvoir d'agir* venait englober différentes expériences personnelles, et prolonger un intérêt professionnel pour une pratique alternative. La réflexion sur le *pouvoir d'agir* me promettait aussi de dépasser le sentiment d'impuissance et d'inefficacité face aux problèmes sociaux que je rencontrais dans le cadre de mon travail.

En effet, alors que ce qui me motivait professionnellement était l'idée d'agir, de participer à une transformation sociale, j'ai eu l'impression que les réponses qu'offrait le centre social étaient des solutions de « surface » qui ne prenaient pas assez en compte les problèmes

rencontrés par les habitants dans leur complexité et dans leur globalité. Alors que leurs situations correspondent à des problèmes de société qui dépassent la dimension individuelle (logement, inégalités scolaires, discriminations...), il leur est proposé des accompagnements individuels (écrivain public, soutien juridique, conseil et conjugal et familial...) et des animations collectives (ateliers sociolinguistiques, animations conviviales, loisirs...). Et dans ces pratiques, jamais il n'est question d'analyser leurs problèmes comme des situations à dépasser grâce à la réflexion et à l'action collective.

Ainsi, en ne prenant en compte ni la dimension collective des problèmes ni leurs causes structurelles ; l'aide proposée dans les centres sociaux fait peser sur l'individu - et sur le professionnel accompagnant - la résolution du problème, ou même plutôt « l'adaptation » à ce problème ; comme si c'était le problème de l'individu et non un problème de société.

Pourtant, le centre social est pour moi un lieu idéal de rencontre entre habitants, pour d'abord tisser des liens, mais aussi pour réfléchir, s'organiser et trouver les ressources pour agir ensemble pour résoudre leurs problèmes sociaux, au moins à un niveau local. C'est dans cette perspective d'actions collectives en vue d'un changement social que j'ai découvert la notion de « pouvoir d'agir ».

Mais même si, depuis le 8ème congrès national de la Fédération des Centres Sociaux et socioculturels de France (FCSF), le projet fédéral 2014-2022¹ a défini comme priorité l'objectif de « *renforcer le pouvoir d'agir des habitants* », pour le moment, dans la pratique des centres sociaux, on ne peut que constater la rareté d'actions collectives qui permettent de véritablement aider des habitants à agir dans le sens de la citoyenneté active défendue par la FCSF.

C'est pourquoi je me suis engagée dans ce travail de recherche-action dans l'objectif d'identifier les contraintes des centres-sociaux qui freinent l'organisation d'actions collectives citoyennes. Au démarrage de cette recherche, ma première question était :

Comment le centre social peut-il aider des habitants (ou citoyens pauvres éloignés des lieux de décision) à développer davantage de pouvoir pour agir collectivement sur leurs conditions de vie ?

Mais suite à une première enquête exploratoire, je me suis rendu compte que la notion d'« aide », propre à la culture professionnelle de l'animation en centre social, faisait partie de

¹ Ce projet est téléchargeable sur le site internet de la FCSF (consulté en septembre 2016) : <http://www.centres-sociaux.fr/files/2014/09/La-Fabrique-des-possibles-projet-f%C3%A9d%C3%A9ral-2014-2022.pdf>

ce qui freinait le développement du pouvoir d'agir des habitants. Raison pour laquelle j'ai formulé une nouvelle question de recherche :

Quels freins limitent la capacité des centres sociaux à mettre en pratique un développement du pouvoir d'agir qui permette aux habitants des quartiers populaires d'augmenter leur capacité à agir collectivement sur leurs problèmes sociaux ?

Cette nouvelle question nous oriente donc vers un mémoire diagnostic dont la finalité est d'identifier les freins aux démarches de Développement du Pouvoir d'Agir des habitants au sein des centres sociaux, afin de pouvoir proposer des moyens de les dépasser.

Pour répondre à cette question de recherche, j'ai choisi de faire une enquête dans plusieurs centres sociaux associatifs qui se sont engagés dans des démarches de Développement du Pouvoir d'Agir (DPA). Puisque mon questionnement est issu de mon expérience en centre social dans un territoire Quartier Politique de la Ville (QPV), j'ai privilégié des centres sociaux situés en QPV. Cette démarche interroge un sentiment d'impuissance face à des problèmes sociaux qui ne trouvent plus de solutions dans l'assistance publique ; développer le pouvoir d'agir des habitants ouvre la voie d'une nouvelle manière d'accompagner ces publics « pauvres ».

Cette enquête s'appuie essentiellement sur des entretiens semi-directifs, auprès de différents types d'acteurs des centres sociaux : dirigeants, animateurs de pratiques de DPA, et habitants.

Ma démarche de recherche s'inscrit dans l'approche de la sociologie compréhensive, avec une influence des méthodes d'analyse de la sémiologie et de l'analyse de discours. Tout au long de ma réflexion, j'ai accordé une attention particulière au sens qui est donné au vocabulaire « pouvoir d'agir » dans les discours et les pratiques des acteurs.

Ainsi, dans une première partie nous allons voir comment le terme « pouvoir d'agir » a intégré le vocabulaire des centres sociaux et de la Politique de la Ville. Puis, dans une deuxième partie, nous verrons quels problèmes se posent dans sa mise en pratique dans les centres sociaux ; ce qui nous permettra de préciser les contours et les objectifs d'une enquête sur les freins au pouvoir d'agir dans les centres sociaux. Les troisième et quatrième parties présenteront l'analyse des données issues de cette enquête. Dans la troisième partie, il s'agira tout d'abord de comprendre le sens qui est donné au *pouvoir d'agir* dans les discours des acteurs afin d'établir une cartographie des différents types de pratiques qui y sont associées. Puis, dans la quatrième partie, nous analyserons les freins et les leviers des démarches de Développement du

Pouvoir d'Agir (DPA) qui visent des transformations à dimension collective. Enfin, une cinquième partie présentera les préconisations issues de l'analyse des données de l'enquête.

1. Le *pouvoir d'agir* dans le contexte des centres sociaux et de la politique de la ville

Le « pouvoir d'agir » est l'une des traductions du concept d'*empowerment*. Comme nous l'indique les travaux de Bacqué et Biewener (2013, p.5), le terme est largement diffusé dans le monde anglo-saxon depuis les années 1970, mais c'est seulement à partir des années 2000 qu'il apparaît en France, dans les écrits de chercheurs travaillant sur la démocratie participative, dans des rapports et ouvrages destinés aux travailleurs sociaux et de la santé, dans des textes émanant de mouvements sociaux ou dans des manuels de management.

Nous allons voir comment le terme « pouvoir d'agir » a été introduit dans le vocabulaire des centres sociaux, et celui de la Politique de la Ville ; pour comprendre le sens qu'il porte dans ces deux contextes, et la manière dont il s'intègre dans leurs histoires.

1.1 Les centres sociaux et le *pouvoir d'agir*

1.1.1 Identité des centres sociaux

Pour comprendre les résistances que rencontrent les démarches de développement du pouvoir d'agir dans les centres sociaux, il n'est pas inutile de se replonger dans l'histoire des centres sociaux pour comprendre leur identité, à travers une trajectoire longue de plus d'un siècle. Pour retracer cette histoire, nous allons nous appuyer sur la brève histoire des centres sociaux proposée sur le site de l'association « Mémoires vives centre sociaux » (MVCS)². Sur ce site, on apprend qu'ils sont nés fin XIXème dans la continuité des *settlements* anglais qui visaient à « éduquer » les ouvriers.

Le premier *settlement* de l'Est de Londres, Toynbee Hall, a été fondé par un pasteur protestant Barnett et sa femme³, son objectif était de créer une sorte d'« université ouvrière » : un lieu de résidence pour les étudiants d'Oxford installé au cœur d'un quartier pauvre, pour que pauvres et étudiants puissent s'éduquer réciproquement. Ce *settlement* incluait un programme

² <http://memoiresvives.centres-sociaux.fr/> consulté en juin 2017

³ Vu sur wikipedia le 13/06/2017: https://fr.wikipedia.org/wiki/Centre_social

d'éducation et de protection sociale : l'éducation pour adultes, du travail pour les jeunes, diverses initiatives de travail social, du logement, des fournitures de santé et du développement économique. Le *settlement* et ses résidents participèrent également à l'éducation de la classe ouvrière, en organisant un nombre important de cours l'après-midi, des débats et des discussions, et en facilitant la création d'un nombre significatif de clubs culturels et d'associations. Le *settlement* a aussi été un terrain de recherche pour un certain nombre de chercheurs du courant des « enquêtes sociales ». Par la suite, les Barnett virent l'influence sur la gouvernance locale et constatèrent que les *settlements* contribuaient à une citoyenneté plus active des habitants de ce quartier ouvrier. À travers l'éducation des électeurs, les *settlements* pouvaient être un lieu de développement de la participation des étudiants et des habitants à la citoyenneté locale ; C'était là la finalité d'un « socialisme pratique », titre de l'un des ouvrages de Samuel Barnett.

Avec ce résumé⁴, nous pouvons constater que, dès leur naissance à Londres fin 19^{ème}, un lien émerge entre *settlements* et citoyenneté locale.

A. Les premiers centres sociaux en France⁵

Inspirées des *settlements* anglais, Les premières « maisons sociales » françaises voient le jour elles aussi à la fin du 19^{ème} siècle ; Les deux pionnières de ces premiers centres sociaux français, Marie-Jeanne Bassot et Marie Diémer, en donne une définition :

« Le centre social... n'est ni une œuvre d'assistance, ni un groupement de jeunesse, ni une école d'adultes, ni un organisme d'hygiène, ni un club sportif, ni un lieu de récréation. Il est un peu tout cela, et bien d'autres choses encore. Il est le terrain de rencontre où des gens de tout âge, de toute éducation, de tout rang viennent unir leur savoir ou leur désir de s'instruire, leur expérience, leur ignorance, dans une amitié vraie, étudier les problèmes communs, travailler à un même but » (Ibid., p. 6)

Nous pouvons souligner que plus de 100 ans après, les centres sociaux actuels correspondent encore assez bien à cette définition.

⁴ Ce bref historique de l'apparition des premiers *settlements* à Londres est un résumé d'un passage à ce sujet, dans un article de Wikipédia sur l'histoire des centres sociaux : https://fr.wikipedia.org/wiki/Centre_social

⁵ Toutes les informations sur l'histoire des centres sociaux qui vont suivre s'appuient sur une brochure de Paul Maguin, publiée sur le site de *Mémoires Vives* : [UNE HISTOIRE DES CENTRES SOCIAUX DE FRANCE](#), Paul Maguin. Brochure, 2004

Mais, à leurs débuts, les centres sociaux n'ont eu que peu de succès auprès des ouvriers. En 1932, la FSCF ne comptait que 140 adhérents, nombre qui est pourtant le plus haut pendant la période d'avant-guerre. Après la guerre, il ne restera plus que 34 centres sociaux en France. Si les pionniers des centres sociaux voulaient bien en faire un lieu de transformation sociale, le monde ouvrier ne s'est pas approprié le centre social pour en faire un outil d'émancipation, les militants ouvriers l'ont ignoré, au profit de l'action syndicale et politique, où se trouvaient pour eux les vrais enjeux. Par ailleurs, ces pionniers étaient pour la plupart des bourgeois, des clercs ou des aristocrates inspirés par le christianisme social, catholique ou protestant. Si Paul Maguin considère que « *les premiers centres sociaux ont contribué à l'Education populaire, définie comme une éducation dans le temps de loisirs concernant la culture, au sens le plus large, et la pratique de la citoyenneté.* », il reconnaît aussi qu'« *ils ne sont guère présents dans un premier courant qui s'inspire des principes de la Révolution française et du marxisme, d'abord en conflit ou en compétition avec l'Eglise catholique* ». (Ibid., p. 8)

B. L'essor des centres sociaux (1946-1982)

C'est pendant les trente glorieuses que les centres sociaux se sont développés de manière importante. Avec les nouveaux quartiers urbains construits en masse à la périphérie des villes, se posent de nouveaux problèmes : la vie sociale fait défaut et les habitants des grands ensembles sont exclus des villes. Ces nouveaux habitants ont une structure démographique inhabituelle : jeunes ménages avec petits enfants, peu d'adolescent, pas de personnes âgées ; et ils accueillent aussi bien des ouvriers, des employés que des classes moyennes. Par ailleurs, ces quartiers neufs sont sous-équipés en commerces, en services publics, et autres lieux de vie collective. C'est cette nécessité d'améliorer le cadre de vie, conjuguée à l'élévation du niveau de vie et au développement du temps libre qui vont offrir le terrain favorable au développement des centres sociaux, comme réponse au besoin d'animation de la vie sociale et à la demande d'équipements collectifs. Dès lors, le centre social devient l'outil des politiques publiques pour répondre à une demande sociale. Ainsi l'évolution des centres sociaux est soutenue par la politique des Caisses d'Allocations Familiales (Caf) créées en 1945-46, et cette collaboration se matérialisera autour de l'agrément d'animation globale, à partir de 1971. Cette reconnaissance des centres sociaux comme outil des politiques publiques se marque également par des circulaires parues en 1961 et en 1970 ; de plus ils font aussi l'objet d'une reconnaissance institutionnelle des organismes aménageurs et promoteurs de logements.

Autre transformation de cette époque, les centres sociaux français qui n'avaient jusqu'alors que peu de reconnaissance de la part du monde ouvrier, rencontrent leur « public » ouvrier : le

mouvement populaire familial issu des mouvements d'action catholique. Les militants de ces mouvements font partie des classes populaires, et non de la bourgeoisie comme les pionniers l'étaient ; mais ils ont en commun la référence à la doctrine sociale de l'Eglise. Le centre social intègre bien leur militantisme car ils s'investissent en faveur d'un meilleur cadre de vie : la gestion de la Sécurité sociale, les œuvres sociales des comités d'entreprise, les organisations de locataires, les organisations de consommateurs, l'éducation populaire, le tourisme social, l'organisation des loisirs.

Par la suite, les centres sociaux rencontrent un autre public : les travailleurs étrangers. Avec l'expansion industrielle, des nouveaux quartiers sont construits pour accueillir les travailleurs immigrés : des cités dotées de centres sociaux.

Avec le résumé de cet histoire des centres sociaux de Paul Maguin, nous pouvons mettre en évidence que les centres sociaux deviennent peu à peu l'outil des Caf, dont la mission est de développer une action sociale au service de leurs allocataires. A partir de cette étape de leur développement, ils deviennent le lieu d'application de la politique sociale et familiale de l'Etat, et s'éloignent un peu de l'objectif de transformation sociale des pionniers.

Mais c'est cet usage du centre social qui les fait croître : en 1952, le secrétaire générale de la FCSF recense 190 centres sociaux en France ; et leur donne une nouvelle définition, qui sera ensuite reprise par l'ONU:

« On entend par centre social une organisation qui, avec la collaboration des usagers, s'efforce de résoudre les problèmes propres à la population d'un quartier ou d'un secteur géographique, en mettant à sa libre disposition dans un local approprié un ensemble de services et de réalisations collectives de caractère éducatif, social ou sanitaire, animé par une assistante sociale responsable de la marche générale du Centre, qui doit y assurer des permanences régulières et si possible, y résider. » (Ibid., p.14)

Soulignons que, contrairement à la définition des fondatrices citée plus haut, désormais le centre social est identifié à des services et des animations collectives animés par une professionnelle : « une assistante sociale responsable de la marche générale du Centre ». Dès cette nouvelle définition, nous pouvons mettre en évidence l'émergence d'une hiérarchie qui place « en haut » la salariée et qui institue les habitants à la place d'« usagers ». Alors que les pionnières affirmaient que le centre social n'était pas qu'« une œuvre d'assistance » ; dans les années 50 c'est ce qu'il commence à devenir ; s'éloignant de l'objectif d'émancipation visé par les pionniers des premiers centres sociaux.

C. Des temps difficiles 1983-2000

Dans un contexte de baisse du militantisme traditionnel et de ghettoïsation des banlieues, avec un chômage de masse qui touche plus particulièrement les jeunes issus de l'immigration, les centres sociaux vont connaître des difficultés. En 1984, lors de leur 4^{ème} congrès national, les centres sociaux réaffirment leur projet global avec des caractéristiques fondamentales : les habitants au cœur du projet, la transversalité des actions, la vocation sociale, l'inscription dans le local ; afin de prévenir la perte de leur identité au moment d'un passage du régime des subventions à celui des financements sur contrats d'objectifs.

En 1992, au 5^{ème} congrès des centres sociaux, une sorte de rupture intervient, avec une nouvelle affirmation :

« Le centre social est le lieu d'action d'habitants qui sont d'abord des citoyens exerçant leur citoyenneté. Par conséquent, le centre social n'est pas sous-traitant mais partenaire des pouvoirs publics et collectivités locales. » (Ibid., p.14)

Soulignons que cette volonté d'indépendance vis-à-vis de pouvoirs publics s'exprime en contradiction avec la réalité de leur grande dépendance financière et institutionnelle. En effet, l'agrément centre social impose un contrat de projet, dont le contenu doit appliquer les orientations des politiques publiques : la circulaire de 1984 précise que *« Le gestionnaire devra, en référence aux orientations de la CNAF, expliciter clairement les objectifs poursuivis par le centre social, préciser les diverses missions qu'il s'assigne, les modalités d'intervention et d'évaluation, l'échéancier - cf canevas proposé par la CNAF pour élaborer diagnostic social et projet »*⁶.

Ainsi, on pourrait conclure que les textes de la Caisse Nationale des Allocations Familiales (Cnaf) et de la fédération marquent une divergence, avec une orientation grandissante de la fédération vers plus de participation des habitants, qui annonce déjà un peu les orientations actuelles en matière de pouvoir d'agir. Mais en 1995, la Cnaf reconnaît les centres sociaux comme indépendant, et leur attribue un rôle de médiation entre population et pouvoir politique, à travers une contractualisation Caf-Commune-Département-Centres sociaux qui permettrait de préserver l'espace de liberté des centres sociaux⁷. Ainsi, le centre social est

⁶ CIRCULAIRE CNAF DU 31.12.1984

⁷ « LES CENTRES SOCIAUX ET LES OBJECTIFS DE QUALITE DES CAF », Document de réflexion de la CNAF, septembre 1995 ; document en annexe de [UNE HISTOIRE DES CENTRES SOCIAUX DE FRANCE](#), Paul Maguin. Brochure, 2004

institué comme l'outil de « *l'adéquation entre demande sociale et réponse publique* », un lieu intermédiaire entre les citoyens et les politiques publiques.

1.1.2 Un nouvel élan « participatif » depuis la circulaire n°2012-013

La circulaire n°2012-013⁸, relative à l'animation de la vie sociale, est le dernier grand texte de référence qui cadre la politique sociale de la Cnaf en faveur des centres sociaux. Elle a été élaborée dans le cadre d'un groupe de travail Cnaf-Caf, avec la consultation des partenaires dont la fédération nationale des centres sociaux.

Elle définit l'animation de la vie sociale comme « *Composante de l'offre globale de service, elle contribue à faciliter l'intégration des familles dans la vie collective et citoyenne, en particulier au travers des centres sociaux et des structures d'animation locale.* » ; soit environ 2800 structures de proximité, centres sociaux et structures d'animation locale, qui s'inscrivent dans la politique d'animation de la vie sociale de la branche Famille.

Cette circulaire s'inscrit dans la continuité de la Convention d'objectifs et de gestion 2009-2012⁹, entre l'Etat et la Cnaf, qui a fixé comme objectif principal à la branche famille « *l'intégration des familles dans la vie collective et citoyenne* », ce dernier se déclinant selon quatre axes :

- « *faciliter l'insertion sociale des familles dans leur environnement et favoriser le développement des liens sociaux et de la cohésion sociale,*
- *rendre lisible le projet social global des structures d'animation de la vie sociale et développer des outils de gestion et d'évaluation,*
- *encourager les initiatives des habitants, la dynamique participative au sein des structures et la concertation entre acteurs de l'animation de la vie sociale,*
- *améliorer l'économie générale du secteur de l'animation de la vie sociale* ».

Il est utile de souligner les objectifs « *d'intégration* » à la vie collective et citoyenne et d'« *d'insertion* » des familles dans leur environnement : il est nullement question ici de transformer l'environnement social, la transformation visée se situe plutôt du côté des familles

⁸ https://www.caf.fr/sites/default/files/circulaire_cnaf_relative_a_lanimation_de_la_vie_sociale.pdf, consulté en juin 2017

⁹ <http://www.securite-sociale.fr/IMG/pdf/cogcnaf2009-12.pdf>, consulté en juin 2017

pour qu'elles puissent s'insérer dans la société telle qu'elle est. On note aussi que la participation spécifiée par cette convention d'objectifs est tournée vers l'intérieur des structures : *« encourager les initiatives des habitants, la dynamique participative au sein des structures »*.

Au contraire, la circulaire, dont l'un des objectifs énoncés est de clarifier la notion de participation, ouvre la voie à des démarches participatives tournées vers l'extérieur des structures, sur la vie locale ; elle réoriente l'action du centre social davantage sur le territoire, et affirme que la dynamique de mobilisation participative des habitants vise à améliorer leurs conditions de vie :

« L'animation de la vie sociale repose sur une dynamique de mobilisation des habitants et sur des interventions sociales, elle s'appuie sur des équipements de proximité (centres sociaux, structures d'animation locale). La caractéristique de cette dynamique est de permettre aux habitants de participer à l'amélioration de leurs conditions de vie, au développement de l'éducation et de l'expression culturelle, au renforcement des solidarités et des relations de voisinage, à la prévention et la réduction des exclusions, par une démarche globale adaptée aux problématiques sociales d'un territoire. »

En outre, elle affirme que chaque structure de l'animation de la vie sociale doit poursuivre la finalité de *« prise de responsabilité des usagers et le développement de la citoyenneté de proximité »*, en précisant :

« Il convient de noter que la troisième finalité relative à « la prise de responsabilité et au développement de la citoyenneté de proximité », constitue un axe d'action des structures peu valorisé jusqu'à présent. Cette finalité renvoie au développement des capacités des personnes et de leur autonomie. Il s'agit d'une spécificité des structures de l'animation de la vie sociale ; à ce titre, elle constitue un élément de leur plus value sociale. »

Bien que le terme « pouvoir d'agir » ne soit pas énoncé, ce nouvel axe d'action peut se rapprocher de son sens puisqu'il est question de *« développement de la citoyenneté »* et de *« développement des capacités des personnes et de leur autonomie »*. De plus, la circulaire oriente ces structures vers les *« problématiques sociales du territoire »*, alors que l'action traditionnelle des centres sociaux tend à aborder les problèmes sociaux de manière individuelle avec une mission « d'assistance », réservant le collectif aux actions de loisirs et d'éducation. Cette circulaire invite le centre social à agir sur la dimension collective des problématiques sociales d'un territoire : *« Il propose des activités ou des services à finalité sociale, éducative,*

culturelle ou de loisirs, ainsi que des actions spécifiques pour répondre aux problématiques sociales du territoire. » Mais s'il y a bien une ouverture vers une perspective de transformation sociale du territoire, c'est toujours « les habitants » qui restent les objets d'une transformation animée par des professionnels et des bénévoles, dont le but est qu'ils s'insèrent dans la société telle qu'elle est :

« Animés par une équipe de professionnels et de bénévoles, l'objectif global des centres sociaux est de rompre l'isolement des habitants d'un territoire, de prévenir et réduire les exclusions, de renforcer les solidarités entre les personnes en les « intégrant » dans des projets collectifs, leur permettant d'être acteurs et d'assumer un rôle social au sein d'un collectif ou sur le territoire. »

Néanmoins, ce texte crée un vrai inédit en reconnaissant les habitants comme acteurs et experts dont les points de vue doivent être pris en compte pour la conduite de l'action publique :

« Sur le plan de la conduite de l'action publique, la dynamique participative permet la prise en compte des besoins prioritaires exprimés par le terrain et une adaptation des orientations politiques des financeurs ; cette démarche qui reconnaît l'expertise d'usage de la population, contribue à une meilleure adéquation et efficacité, voire efficience, de l'action publique. »

La circulaire insiste également sur les dimensions de participation des habitants à la gouvernance du centre social, à travers deux niveaux d'engagements qu'elle considère comme les plus élevés : « la collaboration « permanente » et la prise de responsabilité » et « la contribution au processus de décision ». Elle précise en effet que :

« La seule présence ou consommation d'activités ne constitue pas un niveau suffisant de participation des usagers, de même l'implication dans une instance d'information ou de consultation, doit le plus souvent être considérée comme une participation symbolique ».

La circulaire invite ainsi les structures à créer les conditions favorables à la participation :

- « d'abord, le temps d'accueil, de prise de connaissance et de reconnaissance des personnes, est primordial, en particulier pour les publics les plus vulnérables car leur engagement dans une activité sociale est souvent difficile ;

- mais aussi, aller vers les habitants, sur leurs lieux de vie, diversifier les formes et les espaces de communication ;

- et surtout instaurer des instances et des actions favorisant la prise de parole et de responsabilité. »

Ainsi, la participation devient un axe fort de la « commande » publique qui est faite aux centres sociaux :

« Le projet social devra préciser comment les usagers participeront à sa mise en œuvre, voire à la gestion de la structure ; au besoin, des actions spécifiques ayant pour finalités d'impliquer et de favoriser la participation des habitants – usagers pourront constituer un axe prioritaire du projet social. »

Et avec cette injonction forte de mettre en place une démarche de participation, la circulaire valorise la pertinence de la forme associative :

« Le caractère incontournable de la participation a des conséquences sur les modalités de gestion des structures. La forme associative paraît la plus adaptée, les gestions municipales ou intercommunales peuvent être envisagées si des garanties concernant la participation des habitants sont apportées par le gestionnaire. (...) Dans tous les cas, la Caf veillera à ce que les centres sociaux ne soient pas instrumentalisés par l'un des financeurs. »

On peut interpréter cette préférence pour la forme associative comme un moyen de défendre l'autonomie des centres sociaux par rapport aux municipalités, qui peuvent en faire leur outil propre ; alors qu'il reste avant tout l'outil de politiques sociales de la Cnaf qui affirment désormais « la participation » comme caractère incontournable de l'objectif d'animation de la vie sociale. Dans cette logique, il est précisé que :

« Des modes de gestion comme la délégation de service public ou la procédure d'appel à projets ne peuvent être adoptés pour les centres sociaux. En effet ces modalités sont incompatibles avec la procédure d'élaboration du projet social impliquant la participation des usagers-habitants, et avec la procédure d'agrément Caf. L'existence d'un contrat entre le donneur d'ordre et le délégataire rend caduque la place réelle des usagers-habitants et s'oppose par nature au mode de fonctionnement d'une structure d'animation de la vie sociale ».

Même si le mot « pouvoir d'agir » n'est jamais énoncé dans cette circulaire, on peut conclure que la manière dont elle insiste sur la participation des habitants et l'action sur les problématiques des territoires offre un cadre favorable aux démarches de développement du pouvoir d'agir, qu'on pourrait même considérer comme la réponse de la FCSF à cette orientation donnée par la Cnaf. Mais comme cette circulaire a été faite en concertation avec la fédération des centres sociaux, on peut aussi supposer son influence sur ces contenus. Ainsi, La

démarche du congrès de juin 2013 qui a donné lieu au nouveau projet fédéral 2014-2022 s'inscrit dans la continuité de ces nouvelles orientations « participatives » données par la Cnaf.

1.1.3 Le projet fédéral 2014-2022, « la fabrique des possibles »¹⁰

Suite au 8^{ème} Congrès national, Le développement du pouvoir d'agir devient un objectif central du projet fédéral 2014-2022 de la Fédération des Centres Sociaux et socioculturels de France (FCSF). Intitulé « la Fabrique des possibles », ce projet a pour ambition de renouveler la pratique des centres sociaux, en affirmant leur vision politique. La présidente de la fédération, Claudie Miller, affirme en édito :

« Voilà donc notre feuille de route tracée. Elle s'inscrit dans un long terme. Elle demande de faire évoluer nos pratiques, nos savoir-faire et même nos visions sur le monde et les personnes. Ce que nous visons, c'est la mise en place d'une stratégie fondée sur une vision claire de la direction vers laquelle nous allons: plus de justice sociale, plus de pouvoir d'agir pour les habitants et les habitantes, l'envie d'une citoyenneté active. Les résultats concrets seront évalués au regard de cette ambition. » (Ibid., p.2)

On sent par ces mots de Claude Miller, qu'une nouvelle direction est donnée, et qu'elle appelle à de profondes transformations des pratiques des centres sociaux à penser sur du long terme. Cette nouvelle orientation vers « plus de justice sociale », plus de « pouvoir d'agir des habitants » et « une citoyenneté active » marque une volonté politique d'engagement des centres sociaux dans la vie politique locale, par l'accompagnement des habitants vers une citoyenneté active, en vue d'une « construction d'un avenir désirable pour la société française », pour répondre à 4 défis identifiés : environnemental, économique, sociétal et démocratique.

Cette nouvelle direction donnée au projet fédéral est d'autant plus « entraînant » qu'elle s'est construite suite à une longue démarche participative sur l'ensemble du réseau des centres sociaux, tant dans la construction du programme du congrès que dans l'élaboration du projet fédéral.

Pour la période 2014-2015, la FCSF se donne comme mission principale, en plus de ses fonctions d'appui fédéral, de « créer les conditions permettant aux centres sociaux de renforcer

¹⁰ Projet téléchargeable sur le site internet de la FCSF (consulté en septembre 2016) : [http://www.centres-sociaux.fr/files/2014/09/La-Fabrique-des-possibles-pro\)jet-f%C3%A9d%C3%A9ral-2014-2022.pdf](http://www.centres-sociaux.fr/files/2014/09/La-Fabrique-des-possibles-pro)jet-f%C3%A9d%C3%A9ral-2014-2022.pdf)

le pouvoir d'agir des habitants. » Avec la visée d'un « pouvoir d'agir » qui visent une transformation de la société :

« Nous considérons en effet que la meilleure façon de favoriser l'émergence d'initiatives visant à répondre à ces défis et contribuer à cette société future consiste à libérer les capacités d'imagination et d'action de la société civile. Par ailleurs, nous affirmons l'existence de rapports de domination et d'inégalités sociales, contre lesquels nous souhaitons contribuer à lutter par ce biais. » (Ibid., p.8)

Or, le rappel historique de l'évolution des centres sociaux que nous avons fait permet de mettre en lumière la profonde contradiction que pose cet objectif de renforcement du pouvoir d'agir énoncé dans le projet fédéral. « Lutter contre les rapports de domination et les inégalités sociales » semble être contre-nature dans les centres sociaux, qui sont, avant tout, depuis l'après-guerre, des structures d'intervention sociale à travers lesquelles la Caf applique la politique sociale et familiale de l'Etat. Le mot « lutte » semble venu d'un contexte étranger au Centre social, percutant une tradition d'aide « descendante ».

Le sens de cette nouvelle pratique de « pouvoir d'agir » est défini selon trois modalités d'action pour les centres sociaux: « Promouvoir des dynamiques de conscientisation », « accompagner des dynamiques d'auto-organisation », « Exercer un pouvoir d'influence sur la définition et le pilotage des dispositifs publics d'actions sociales, socio-éducatives, socioéconomiques et socioculturelles ».

Mais si le mot « lutte » et « rapports de domination » pouvaient annoncer une dimension de « conflictualité » dans un éventuel accompagnement d'action collective d'habitants « en colère »; au contraire, en spécifiant les modalités d'accompagnement de démarche de développement du pouvoir d'agir, le rôle qui est donné aux centres sociaux est plutôt de favoriser le « dialogue » entre habitants et institutions ; et de préparer les habitants à prendre leur place dans les instances de concertation et de participation mises en place par les institutions.

Ainsi, les démarches d'accompagnement au pouvoir d'agir, tel qu'elles sont précisées dans le projet, répondent bien à l'orientation « participative » donnée par la Cnaf dans la circulaire circulaire n°2012-013. De plus, le pouvoir d'agir dans le quartier populaire s'intègre également dans une dynamique impulsée par le Rapport Bacquet-Mechmache et la loi Lamy.

1.2 *Pouvoir d'agir* et politique de la ville

1.2.1 Le Rapport Bacqué-Mechmache¹¹

A la demande de François Lamy, ministre délégué à la ville, Mohamed Mechmache¹², et Marie-Hélène Bacqué¹³, ont fait un rapport sur la participation dans les quartiers populaires. Remis en juillet 2013, ce rapport intitulé « Pour une réforme radicale de la politique de la Ville - Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires » marque un moment fort de mise en lien de la notion de *pouvoir d'agir* avec la politique de la ville.

Plus qu'un texte, le Rapport Bacqué-Mechmache concrétise une démarche collaborative qui a réuni une commission composée de responsables associatifs, d'élus locaux, de professionnels et de chercheurs. Le texte s'appuie également sur des auditions individuelles ou groupées, avec des visites de terrain qui ont permis de rencontrer plus de 300 personnes. Enfin, les propositions du rapport sont issues d'une conférence citoyenne, organisée les 29 et 30 juin 2013, réunissant une centaine de membres d'associations et de collectifs.

Parmi les associations qui ont participé aux concertations organisées en amont de ce rapport, il y a la fédération des centres sociaux, dont la démarche de congrès – qui est contemporaine – s'est également appuyée sur la dynamique du Rapport puisque Marie-Hélène Bacqué est intervenue dans l'une des conférences du congrès des centres sociaux à ce titre ; influençant la définition du *pouvoir d'agir* qui sera présentée dans le projet fédéral 2014-2022. Il est important de souligner que les acteurs de la FCSF et du Rapport Bacqué-Mechmache sont en lien, participant d'une même promotion du *pouvoir d'agir* dans les quartiers populaires, de manière concertée.

Mais l'entrée du *pouvoir d'agir* dans la « politique de la ville » s'inscrit dans son histoire propre, dans la continuité d'une politique qui s'est voulue participative dès ses débuts dans les années 1980. Le rapport Bacqué-Mechmache rappelle en effet que « faire des habitants les acteurs du changement » était une préconisation forte de Hubert Dubedout¹⁴, dans son rapport « Ensemble

¹¹ <http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/rapport-participation-habitants.pdf> consulté en septembre 2017

¹² Président de l'association « AC Le feu », un collectif de citoyens des quartiers populaires qui, à la suite des révoltes sociales de novembre 2005, se sont organisés pour recueillir et porter la parole des habitants des quartiers populaires auprès des institutions. <http://www.aclefeu.org/> consulté en septembre 2017

¹³ Sociologue et urbaniste, professeure d'études urbaines à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense (UMR 7218 – LAVUE, laboratoire Mosaïques) ; elle travaille plus particulièrement sur les questions de la participation et de l'empowerment, dans les quartiers populaires français et nord-américains.

¹⁴ Maire de Grenoble de 1965 à 1983, et président de la Commission Nationale de Développement Social des Quartiers ;

refaire la ville » qui, en 1983, trace les premières lignes de la Politique de la ville. Parmi ses premières orientations figurent en effet comme objectif le fait d'« associer les groupes, les associations, les forces socio-économiques du quartier aux décisions qui les concernent »¹⁵, par une politique de l'offre de participation qui met en place des dispositifs qui sont la garantie de l'intervention des habitants dans le développement social, pour une « démocratie de quartier ».

Mais si cette volonté de participation a accompagné toute l'histoire de la Politique de la ville, le Rapport Bacqué-Mechmache fait le constat d'un échec, celle-ci restant « descendante », initiée par des élus locaux et des professionnels. C'est suite à ce constat d'échec de la participation - partagée avec François Lamy - que le rapport propose d'introduire une démarche d'*empowerment* dans la politique de la ville :

« Une démarche qui s'appuierait sur le pouvoir d'agir des citoyens, sur leur capacité d'interpellation et de création et permettrait de renouveler et de transformer les services publics et les institutions. » (En p.10 du rapport)

La démarche d'*empowerment* qui est proposée est résolument tournée vers la transformation de la société, et non vers la transformation de l'individu :

« Elle passe par la prise en compte de la conflictualité sociale, par une attention à la parole des plus précaires ou des dominés, par une réflexion permanente sur les questions et les enjeux de pouvoir qui traversent les relations sociales. On comprendra que l'empowerment, c'est à dire le pouvoir d'agir dont il s'agit ici, est bien différent des catégories d'autonomie, d'activation, de responsabilité ou de motivation telles qu'elles sont généralement mobilisées par le travail social dans les démarches de projet ou de contrat individuel. L'enjeu est d'encourager l'autonomie de la société civile grâce à des garanties procédurales, des moyens, en favorisant l'existence d'un réseau associatif et de collectifs mobilisés dans une perspective de changement social et d'émancipation. » (En p.20 du rapport)

On note ici que les auteurs soulignent la dimension de conflictualité à prendre en compte dans toute démarche d'*empowerment*. Les inégalités sociales, les hiérarchies sociales doivent être conscientisées et non niées ; la réflexion sur les rapports de pouvoirs étant un préalable nécessaire. Selon eux, la reconnaissance des conflictualités invite aussi à dépasser les difficultés du cadre républicain à considérer le contre-pouvoir démocratique comme un levier et non

¹⁵ Rapport Dubedout : <file:///C:/Users/Aziza/Downloads/rapport%20dubedout.pdf> consulté en septembre 2017

comme une menace, et à reconnaître la légitimité de collectifs à participer, mais aussi à initier le débat public.

Dans le sens de cet *empowerment* qui renouvellerait les pratiques de participation dans les quartiers populaires, Le rapport présente 5 grands enjeux de la politique de la ville :

- Appuyer le Développement du Pouvoir d'Agir, pour favoriser l'implication des habitants et donner un droit d'interpellation ; afin de favoriser une participation « ascendante » qui émerge des initiatives de la société civile.

- Mettre les citoyens au cœur des services publics, en les considérant comme des acteurs, détenteurs d'un savoir d'usage et de ressources, capables de penser les transformations nécessaires ; pour que les services publics puissent mieux prendre en compte les besoins locaux.

- Démocratiser la politique de la ville, en réhabilitant les pratiques « transversales » des premières années de la politique de la ville, car la multiplication des instances et des dispositifs émiette la politique de la ville et la rend complexe et illisible pour les habitants, les excluant des processus de décision. Au contraire, selon les auteurs, il faudrait donner une place aux habitants à toutes les étapes et à toutes les échelles de la décision, pour que la politique de la ville s'engage vers de la co-construction des projets et la codécision dans les instances de gestion.

- Changer l'image des quartiers, surmédiatisé sur des questions de violence et d'insécurité, mais dont les réussites individuelles et collectives sont peu visibilisées. Le rapport préconise de favoriser et d'aider au développement et à la diffusion de médias locaux et d'expressions culturelles issues des quartiers populaires, reconnaître ces médias comme de vrais médias, faire évoluer la culture des médias nationaux et y favoriser l'accès de « paroles des quartiers populaires » et travailler sur les expressions culturelles et sur les mémoires sociales des quartiers populaires

- Accompagner un renversement de démarche par la formation et la co-formation des acteurs de la politique de la ville, afin de transformer la pratique des élus et des professionnels, mais aussi faire la promotion de professionnels présentant de nouveaux profils, et l'ouverture d'espaces de dialogue et de co-formation aux échelles locale, régionale et nationale.

Pour mettre en œuvre ces 5 grandes orientations, le rapport fait 30 propositions concrètes classées selon 6 catégories :

- Donner les moyens de l'interpellation citoyenne,

- Soutenir la création d'espaces citoyens et les reconnaître : tables de quartier et plateforme nationale,
- Créer une fondation cogérée par les citoyens pour la solidarité sociale et créer les conditions du développement associatif,
- Faire des instances de la politique de la ville des structures de co-élaboration et de co-décision,
- Un enjeu transversal : changer le regard sur les quartiers populaires,
- Une méthode : co-élaborer, co-décider, co-former.

Parmi ces 30 propositions, certaines vont donner suite à des actions dans la société civile ; et d'autres vont influencer la Loi Lamy, suite juridique de ce rapport, qui finalement n'institutionnalisera que très peu des propositions faites.

1.2.2 LOI n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine, dite « loi Lamy »

La loi LOI n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine, dite « loi Lamy » - en référence à François Lamy, ministre délégué à la ville - est l'aboutissement « légal » de la démarche qui a commandé le rapport Bacqué-Mechmache.

La loi s'inscrit dans la continuité du rapport puisqu'il est clairement spécifié qu'« elle s'inscrit dans une démarche de co-construction avec les habitants , les associations et les acteurs économiques » ; mais elle ne répond pas à la préconisation de participation « ascendante » pour favoriser une « démocratie d'interpellation ».

A cette demande de « démocratie ascendante », la loi répond par une nouvelle instance de « participation descendante », les conseils citoyens, principale nouveauté instituée par cette loi :

« Un conseil citoyen est mis en place dans chaque quartier prioritaire de la politique de la ville, sur la base d'un diagnostic des pratiques et des initiatives participatives. Le conseil citoyen est composé, d'une part, d'habitants tirés au sort dans le respect de la parité entre les femmes et les hommes et, d'autre part, de représentants des associations et acteurs locaux. Ces conseils citoyens sont associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des contrats de ville. Les représentants du conseil citoyen participent à toutes les instances de pilotage du contrat de ville, y compris celles relatives aux projets de renouvellement urbain. Les conseils citoyens

exercent leur action en toute indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics et inscrivent leur action dans le respect des valeurs de liberté, d'égalité, de fraternité, de laïcité et de neutralité. »

Même s'ils se rapprochent de la préconisation de mise en place de « table de concertation » et qu'ils répondent à l'orientation vers une politique de la ville co-construite avec les habitants ; les modalités de leur mise en place restent à la charge exclusive des élus et des professionnels. Le principal écart entre les préconisations du rapport et le conseil citoyen réside donc dans le fait que les conseils citoyens sont mis en place et initié par les professionnels de la politique de la ville ; alors que le rapport appelle à un renversement des approches pour soutenir et financer des démarches de participation initiées par des collectifs d'habitants.

Les acteurs du rapport ont été déçus de la loi car, contrairement à leurs attentes, elle n'a pas donné les moyens et la légitimité à des dispositifs participatifs qui donnent le pouvoir aux citoyens sans l'encadrement de l'administration de la démocratie représentative ; Marie-Hélène Bacqué confie lors d'un entretien¹⁶ publié sur le site *Evaluation des politiques publiques* :

« La discussion à l'assemblée nationale était décevante et nous avons constaté une forte réticence de la part de nombreux élus à s'engager dans des dispositifs participatifs qui donnent du pouvoir aux citoyens. La loi ne nous convenait pas, nous avons fait du lobbying auprès des sénateurs et nous avons trouvé quelques oreilles attentives, en particulier celles d'Esther Benbassa qui a repris nos propositions et a été une force de proposition importante. Le débat au Sénat a ainsi permis d'aller un peu plus loin dans la formulation de la loi mais nous étions encore très loin des intentions du rapport ».

Au final, si la demande de « co-construction » avec les habitants a bien été prise en compte, la préconisation de « co-décision » n'a pas reçu un accueil favorable. En témoigne l'absence de suite donnée à l'une des préconisations fortes du rapport : la création d'une autorité administrative indépendante en charge de la gestion d'un fonds de dotation pour la démocratie d'interpellation citoyenne avec un financement représentant 1% prélevés sur le financement public des partis politiques et 10% sur les réserves parlementaires. Marie-Hélène Bacqué propose une explication de ce qui a fait frein :

« Le blocage c'est le partage du pouvoir. C'est l'idée que l'on puisse financer des contre-pouvoirs, la notion même de contre-pouvoir heurte énormément d'élus. C'est la co-décision, le fait que les habitants puissent prendre part à la décision, qu'ils soient représentés de façon

¹⁶ <https://evaluationdespolitiquespubliques.wordpress.com/tag/marie-helene-bacque/> consulté en septembre 2017

importante dans les instances. Par exemple nous avons demandé que des habitants entrent au conseil d'administration de l'ANRU¹⁷ : cette proposition n'a pas été reprise. De la même façon, il me semble important que des citoyens soient représentés dans les instances intercommunales car c'est là que seront décidés les grands enjeux de la politique de la ville. Pourtant la loi ne prévoit rien à ce sujet. »

Suite à ces déceptions, la mobilisation qu'a suscité la dynamique du rapport s'est prolongée au-delà de la loi, par diverses initiatives et expériences du côté de la société civile, pour défendre certaines propositions du rapport qui n'ont pas été prises en compte dans la loi.

1.2.3 Les suites du Rapport Bacqué-Mechmache, du côté de la société civile

Le 8 février 2014¹⁸, en réponse à un appel lancé par Mechmache et Bacqué, une centaine d'associations se sont réunies pour discuter des suites du rapport. Coorganisée avec le collectif Pouvoir d'agir¹⁹, cette journée a donné lieu à deux décisions fortes pour prolonger la dynamique du rapport : La création d'une coordination citoyenne des associations et collectifs agissant dans les quartiers populaires, et le lancement d'une pétition pour défendre la proposition de création d'un fond de dotation pour la démocratie d'interpellation citoyenne.

En réunissant des universitaires et des associations agissant dans les quartiers - aussi diverses que le DAL²⁰, Atd Quart Monde²¹, ou le collectif Stop contrôle au Faciès²² - unies par un même consensus construit sur les bases du rapport Bacqué-Mechmache - les acteurs espèrent dépasser les divergences et divisions habituelles, pour essayer de peser sur les politiques publiques et être moteur de transformations initiées par la société civile. Nicky Tremblay, choisie pour être porte-parole de cette coordination illustre cette volonté d'unir les forces associatives dans une même coordination :

« les divisions entre “professionnels” et “associatifs”, “blancs” et “non-blancs”, c'est exactement ce que veulent les pouvoirs en place. Ce qui doit nous animer, c'est la défense des

¹⁷ Agence Nationale pour le Rénovation Urbaine, <http://www.anru.fr/index.php/fre/ANRU> consulté en septembre 2017

¹⁸ Motion du 8 février 2014 », « ça ne se fera plus sans nous » : <http://www.associations-citoyennes.net/wp-content/uploads/2014/02/motion-8fev14-CA-NE-SE-FERA-PAS-SS-NOUS.pdf>

¹⁹ <http://www.pouvoirdagir.fr/> consulté en septembre 2017

²⁰ Droit au logement, site : <http://www.droitaulogement.org/>

²¹ Agir Tous pour la Dignité, site : <https://www.atd-quartmonde.fr/>

²² Collectif Stop contrôle au Faciès, site : <http://stoplecontroleaufacies.fr/slcaf/>

opprimés, point. Et comme dit le proverbe africain : “Avec un seul doigt, tu ne ramasses même pas un caillou” »²³.

Cette idée de coordination , « ça ne se fera plus sans nous » , prolongera donc cette construction d'un « nous » inédit, incluant divers acteurs de la société civile qui œuvre en faveur du *pouvoir d'agir* dans les quartiers populaires, que l'on pourrait classer selon trois grandes catégories : Des universitaires qui travaillent sur la participation et le pouvoir d'agir dans les quartiers populaires ; des associations d'habitants des quartiers populaires « représentatives » au sens où elle sont organisées et portées par les habitants eux-mêmes (AClefeu ou le collectif stop contrôle au faciès, par exemple) ; des associations « professionnelles » qui sont portées par des « non-habitants » (L'alliance citoyenne ou les centres sociaux, par exemple).

Mais un clivage entre « habitants » et « techniciens » (universitaires et professionnels) persiste ; et finalement, la coordination « Pas Sans Nous », dites « PSN », créé en septembre 2014, sera davantage centrée sur le pouvoir et l'auto-organisation des « habitants », en incluant néanmoins un conseil « technique et scientifique » constitué de M-H Bacqué, la scientifique, et de Bénédicte Madelin²⁴, la « technique »²⁵.

La défiance de certains habitants des quartiers populaires envers les associations « professionnelles » du social et de l'éducation populaire, conséquence de déceptions dans leurs parcours personnels, exprime aussi un besoin « politique » et « citoyen » de prendre en compte les enjeux de pouvoir liés aux injustices sociales subies par les habitants des quartiers populaire. Djamel Blanchard, membre de Pas Sans Nous dans la ville d'Angers, explique dans une émission de Médiapart²⁶ comment il a senti une rupture entre le besoin de jeunes des quartiers populaires de se former en tant que citoyens et l'incapacité des associations d'éducation populaire de répondre à ce besoin, car trop politique. Là où les jeunes ont besoin d'exprimer une colère, de dénoncer des injustices et de revendiquer des droits, ces associations d'éducation

²³ Dans un article de Médiapart intitulé « Acteurs des quartiers populaires et universitaires tentent une alliance inédite », du 9 février 2014, : <https://www.mediapart.fr/journal/france/090214/acteurs-des-quartiers-populaires-et-universitaires-tentent-une-alliance-inedite?onglet=full> consulté en octobre 2017

²⁴ Ancienne directrice du centre de ressource Profession Banlieue, et militante de longue date dans les questions relatives à la politique de la ville, notamment au sein de l'ADELS, Association pour la Démocratie et l'Éducation Locale et Sociale, qui portait la revue Territoires.

²⁵ Les informations sur l'identité de *Pas Sans Nous* proviennent du site de l'association et des deux entretiens faits au près d'acteurs de cette organisation : 1 membre de son bureau et la chargée de développement. Site de l'association : <https://www.passansnous.org/>

²⁶ Émission intitulée « La démocratie d'interpellation : l'exemple de 'Pas sans Nous', diffusée en octobre 2015 »²⁶. <https://www.youtube.com/watch?v=hluTNeBJHvY> consulté en septembre 2016.

populaire sont contraintes de proposer de la consommation d'activités sportives et socioculturelles. Il illustre cette idée en racontant comment, en travaillant au sein d'une association agréée Jeunesse et Sport, il a été convoqué par la Direction Départementale de la Cohésion Sociale qui reprochait à son association de porter des revendications trop politiques. Un reproche également exprimé par certains directeurs des services municipaux de sa ville. Ainsi, il explique que Pas Sans Nous a permis d'ouvrir, dans son quartier d'Angers, un espace qui permet de retisser des liens entre citoyens de divers horizons et profils, en mettant de côté les institutions, pour construire une critique sociale, s'organiser ensemble et lutter pour des causes communes. Pour lui, il s'agit de « réorganiser la société civile ».

Mohammed Mechmache, président d'ACLEFEU et co-président de PSN complète ce témoignage en soulignant que pendant trop longtemps les politiques publiques dans les quartiers populaires ont été imposées sans que les citoyens de ces quartiers puissent prendre part aux décisions, alors qu'ils sont les premiers concernés et qu'ils possèdent une expertise d'usage. Il définit « Pas Sans Nous » comme une sorte de syndicat des habitants des quartiers populaires qui vise à lutter contre les inégalités et les discriminations.

En plus des revendications portées à une échelle nationale, la coordination Pas Sans Nous mobilise et organise les habitants des quartiers populaires au niveau local. Si elle construit toujours ses propositions et ses actions en partenariat avec les autres acteurs de la société civile qui ont porté la dynamique du rapport Bacqué-Mechmache (Universitaires, autres associations, médias) ; l'identité de « Pas Sans Nous » est celle d'habitants de quartiers populaires, réunis en collectif au niveau local, et organisés en coordination au niveau national.

Ainsi, l'association Pas Sans Nous met en pratique une approche de l'*empowerment* qui inclut conscientisation, auto-organisation, interpellation et campagne politique ; elle articule l'échelle locale du quartier et la dimension nationale, et elle construit une dynamique de concertation et d'alliance avec d'autres acteurs de la société civile. Inscrite dans la continuité d'ACLEFEU, elle présente aussi l'originalité d'être une approche d'*empowerment* qui est conduite par les premiers concernés par les revendications portées, c'est-à-dire les habitants des quartiers populaires. PSN fonde en effet sa légitimité sur l'activité, l'expérience et l'expertise d'usage des habitants des quartiers populaires.

Mais si la relation habitants-techniciens est bien marquée par des tensions et des conflits, ces derniers sont dépassés par des collaborations aussi bien à l'interne de Pas Sans Nous, avec son

comité technique et scientifique ; qu'à l'externe, avec des partenariats forts tel que celui avec la FCSF à l'occasion de l'expérimentation de Tables de Quartier (TbQ).

Ainsi, suite à ces différentes dynamiques en lien avec le Rapport Bacqué-Mechmache, nous pouvons cerner un ensemble d'acteurs en lien sur la question du *pouvoir d'agir* des habitants des quartiers populaires, parmi lesquels : Les fédérations de centres sociaux, la coordination Pas Sans Nous, le collectif pouvoir d'agir, les Alliances citoyennes, Atd Quart Monde, et quelques chercheurs français proches de ces associations tels que Marie Hélène Bacqué, Hélène Balazard et Julien Talpin. Tous ces acteurs sont en lien sur cette question du Pouvoir d'agir dans les quartiers populaires, bien qu'ils ne fassent pas parti d'un même lieu géographique ou professionnel. Ils constituent ce que l'on pourrait appeler « Le milieu d'interconnaissance » du pouvoir d'agir dans les quartiers populaires ; au sens où ils se connaissent mutuellement de vue, de nom ou d'expérience (Beaud et Weber, 2003, p.40). Leurs collaborations se situent aussi bien à l'occasion d'évènements de mutualisation des savoirs et pratiques²⁷, de démarches de plaidoyer²⁸, que dans des expériences qui les lient dans leurs recherches de financement²⁹.

C'est dans ce contexte d'une dynamique forte en faveur du pouvoir d'agir, que peu à peu ce vocabulaire s'est banalisé au sein des centres sociaux.

²⁷ Par exemple, 2 évènements auxquels j'ai participé : un cycle de rencontres organisées par les acteurs de l'Alliance citoyenne sur le Community Organizing, en octobre et novembre 2016, auquel ont participé des acteurs de la fédération des centres sociaux et du collectif pouvoir d'agir ; et les journées de rencontres annuelles organisées par le collectif pouvoir d'agir, qui réunissent l'ensemble des acteurs qui travaillent sur la question du développement du pouvoir d'agir.

²⁸ On peut citer la Campagne « Pour la création d'un Fonds pour la démocratie d'initiative citoyenne », défendue à l'occasion de différentes élections politiques. <https://blogs.mediapart.fr/pas-sans-nous/blog/180915/pour-la-creation-dun-fonds-pour-la-democratie-d-initiative-citoyenne>, consulté en septembre 2017.

²⁹ On peut notamment citer une expérience financée par la fondation de France, intitulée « Programme de croisement d'expériences », portée par le Collectif pouvoir d'agir, elle réunit notamment l'Alliance citoyenne, des centres sociaux, et Atd Quart monde. Lien : <http://www.pouvoir-dagir.fr/?sermons=programme-de-croisement-dexperiences> consulté en octobre 2017

2. Problématisation à partir du constat d'un écart entre le discours fédéral et des pratiques concrètes de Développement du Pouvoir d'Agir en centre social

A partir de l'analyse de mon expérience professionnelle au sein d'un centre social situé dans un quartier QPV de Paris, et de plusieurs entretiens exploratoires, nous allons mettre en évidence les problématiques qui se posent dans la mise en pratique du projet fédéral de la FCSF de Développement du Pouvoir d'Agir des habitants.

2.1 Ancrage du questionnement sur le *pouvoir d'agir* dans ma pratique professionnelle

2.1.1 Le Développement du Pouvoir d'Agir dans les ateliers sociolinguistiques (ASL)

Il est à noter, qu'avant le congrès de la FCSF de juin 2013, dans les discours à l'oral comme dans ces écrits « cadres », au sein de l'association AZ, on ne faisait pas encore référence au *pouvoir d'agir*. Néanmoins, avec le recul, je me rends compte que, dans ma manière de conduire le secteur des ASL et d'accompagner les bénévoles et les apprenants allait déjà dans le sens d'un certain Développement du Pouvoir d'Agir. L'apprentissage de la lecture, de l'écriture et de la communication orale ; en visant une meilleure autonomie des personnes dans leurs vie quotidienne, et ce dans un cadre participatif, peut favoriser un Développement du Pouvoir d'Agir des personnes, au moins individuel.

En intégrant l'apprentissage du français à des compétences sociales (se déplacer, s'informer, accéder aux loisirs...), en incluant les connaissances sur la société, les institutions, les codes culturels..., en ouvrant des espaces de discussions sur la société, et en intégrant des interventions d'information et de discussion sur des questions de sociétés (droits des femmes ; violences faites aux femmes ; discriminations...), les ASL peuvent être une pratique de conscientisation. Néanmoins, sans intention politique de transformation sociale, les ASL restent l'outil d'une meilleure insertion dans la société telle qu'elle est, et non un espace de critique des injustices sociales.

Plus précisément, à la lumière de la pensée de Paulo Freire (1969), nous pouvons analyser dans quelle mesure ma pratique des ASL était une pratique d'éducation populaire conscientisante ou pas.

Certains aspects importants de son « éducation dialogique » étaient bien présents dans les ASL :

- le fait d'élaborer le programme avec les apprenants et non pour eux,
- le fait d'essayer de déconstruire l'autodépréciation qu'ils ont d'eux même en se considérant comme ignorants ;
- le dépassement de la contradiction éducateur/élève en considérant que les bénévoles des ASL et les apprenants ont des compétences et des connaissances à partager, de manière réciproque ;
- Opérer au dépassement de cette contradiction par le dialogue qui permet aux bénévoles et aux apprenants d'apprendre et de faire évoluer leurs représentations ensemble,
- ménager des temps de réflexion et de critique de la société ;
- le fait de baser les contenus pédagogiques sur l'expérience concrète vécue par les apprenants et non sur des contenus théoriques.

Mais, dans les ASL, il manque l'aspect de « révolution culturelle », central dans la pensée de Freire (1969), dont la pédagogie fait de l'oppression et de ses causes un objet de réflexion des opprimés d'où résulte nécessairement leur engagement dans la lutte pour leur libération. Il parle de « fausse générosité » pour qualifier toutes les œuvres de charité qui maintiennent l'ordre social tel qu'il est, la « vraie générosité » s'incarne selon lui dans une lutte contre les causes des injustices. Ainsi, en s'appuyant sur la pensée de Simone De Beauvoir (1955), il explique que dans l'action sociale de caractère paternaliste, ce que veulent les oppresseurs c'est transformer la mentalité des opprimés et non la situation qui les opprime. Les opprimés sont considérés comme des cas individuels, qu'on nomme « assistés », qui font exception au bon ordre d'une société bonne, organisée et juste. Dans cette logique, la solution est d'adapter et réintégrer ces individus « en marge ». Pourtant, d'après De Beauvoir et Freire, ceux que l'on appelle les marginaux, qui sont les opprimés, n'ont jamais été en dehors de la société, ils ont toujours été au-dedans. Leur salut n'est donc pas de « s'intégrer », de « s'incorporer » à cette structure qui les opprime, mais de la transformer.

Cette critique de l'action sociale paternaliste s'applique très directement aux ASL, dans le centre social ce secteur s'appelle « formation-insertion » car le but de la formation en ASL est

de permettre aux apprenants, exclus à cause de leurs difficultés linguistiques, de s'intégrer dans la société telle qu'elle est ; et non de la transformer. Au contraire, dans la pratique conscientisante, il est proposé aux hommes d'envisager leur situation comme un problème à résoudre, l'action et la réflexion sont liées dans une même visée de transformation du monde. Dans ce but, l'éducation vise à déconstruire les « mythes » qui servent l'ordre des oppresseurs. En ASL, ce travail sur les représentations et les « mythes »³⁰ qui ordonnent la société est peu présent. En réalité la société n'est remise en question d'aucune manière. Les problèmes sont perçus comme individuels, donc à résoudre individuellement ; et leurs dimensions collectives, par exemple la condition des sans-papiers, sont considérées comme des situations contraintes face auxquelles nous sommes impuissants. Cela renvoie à la notion de « situations limites » de Freire « *qui se présentent aux hommes comme des contraintes historiques, oppressives, en face desquelles il n'y a d'autres possibilités que de s'adapter* ». Or, la pédagogie de Freire vise à rechercher ce qu'il appelle « l'inédit possible », c'est-à-dire une manière de dépasser ces situations contraintes. C'est pourquoi Freire articule sa pensée de l'éducation dialogique à une action dialogique qui développe la coopération, l'union et l'organisation collective. Et c'est précisément ce passage de l'éducation collective à l'action collective qu'il manque en ASL.

En effet, s'il y a bien un espace de dialogue et de réflexion collective sur la société, le passage à l'action collective pour transformer la société est absent ; ce qui limite aussi la réflexion, car, comme le souligne Freire, l'action nourrit la réflexion tout comme la réflexion nourrit l'action, les deux sont indissociables et, ensemble, elles constituent la pratique éducative conscientisante. Ainsi, bien que des aspects essentiels de l'éducation populaire de Freire étaient bien présents dans ma pratique professionnelle des ASL, les ASL ne sont pas vraiment une forme d'éducation conscientisante à cause de l'absence d'actions collectives qui visent à transformer la société.

30

Exemple de mythes donnés en p.132 (Freire, 1969) : Tous ceux qui ne sont pas paresseux peuvent devenir chef d'entreprise ; Le droit de tous à l'éducation ; Egalité de tous ; le mythe de l'héroïsme des classes opprimantes ; celui de leur charité et de leur générosité ; celui selon lequel les élites protègent le peuple ; le mythe selon lequel la rébellion est un péché contre Dieu ; celui de la propriété privée comme fondement du développement de la personne humaine...

2.1.2 Usage de la notion de *pouvoir d'agir* à l'association AZ³¹

À la suite de ce congrès national, au sein de l'association AZ, la question du *pouvoir d'agir* a été inscrite sur la feuille de route du Conseil d'Administration (CA) pendant plusieurs années ; une page du site internet est consacrée au pouvoir d'agir dans un onglet « nos convictions » ; et chaque année, depuis 2014, le bilan moral de l'association contient également une page intitulée « pouvoir d'agir ». Le CA et la direction affichent donc une vraie volonté de développer cette approche. Pourtant, jusqu'à 2016³², dans la pratique, on ne peut que constater l'absence d'actions collectives qui permettent de véritablement aider des habitants à agir dans le sens de la citoyenneté active défendue par la FCSF. Par ailleurs, j'ai remarqué que les mots « Autonomie » et « participation » s'effaçaient un peu des discours, au profit du « pouvoir d'agir ».

Plus concrètement, voici toutes les actions décrites dans les pages sur le pouvoir agir des bilans moraux de 2014 et 2015:

- « Une soirée ciné-débat pouvoir d'Agir au centre social AZ.1 », bilan moral 2014, page 15. Rédigé par une coordinatrice de secteur (*Organisée par moi-même suite au congrès*)
- « Séniors et famille, ensemble pour s'autofinancer », bilan moral 2014, page 15, rédigé par une coordinatrice de secteur
- « Club tricoteuse du centre social AZ, un vrai projet solidaire », bilan moral 2014, page 15, rédigé par une coordinatrice de secteur
- « Témoignage d'une bénévole », bilan moral 2014, page 15
- « Dis madame, c'est vrai que tu nous amènes à la mer », bilan moral 2015, page 15, rédigé par une responsable de centre social
- Trois Témoignages : « Un certain 13 février » rédigé par trois adhérentes du centre social AZ.2, « Les tables locales de quartier » rédigé par quatre autres adhérentes de ce même centre social ; et « un mini ciné-débat organisé par le Comité Local des Habitants » rédigé par un membre du CLA du centre social AZ.2 Bilan moral 2015 page 15

³¹ J'ai choisi de ne pas citer le vrai nom de l'association où je travaillais. Je l'ai nommé « association AZ », et j'ai nommé « AZ.1 », « AZ.2 » et « AZ.3 » les trois centres sociaux qu'elle gère.

³² J'ai quitté l'association fin juillet 2016 ; cette analyse a été faite fin 2016.

À travers l'analyse de ces articles du bilan moral décrivant des actions désignées comme des pratiques de Développement du Pouvoir d'Agir, essayons de percevoir quelles représentations du *pouvoir d'agir* il s'en dégage.

Notons que ce bilan moral est un document de valorisation des actions de l'association. Les articles ne reflètent pas la réalité des actions, mais davantage la manière dont les responsables, les salariés et les adhérents de l'association veulent les valoriser. Mais ces textes nous donnent néanmoins une vision de ce qu'est le *pouvoir d'agir* selon les responsables de l'association, les salariés et les adhérents. Ils sont intéressants en ce qu'ils témoignent des représentations des acteurs de l'association à un instant « t ». Analyser les articles de plusieurs années, permet ainsi de constater les évolutions des représentations. Compte tenu des diverses informations et formations sur la question, depuis le congrès, ces représentations sont en constante évolution ; et tous les acteurs ne participent pas aux mêmes temps « sur le pouvoir d'agir », ce qui implique aussi une hétérogénéité des savoirs et des représentations sur la question.

| | Article 1 | Article 2 | Article 3 | Article 4 | Article 5 | Article 6 | Article 7 | Article 8 | Article 9 |
|---|---|---|---|---------------------------------|--------------------------------|---|-----------------------------|--|------------------|
| Année du Bilan Moral | 2014 | 2014 | 2014 | 2014 | 2015 | 2015 | 2015 | 2015 | 2015 |
| Centre social : | AZ.1 | AZ.2 | AZ.1 | AZ.2 | AZ.1 | AZ.2 | AZ.2 | AZ.2 | AZ.3 |
| Qui écrit ? | Salarié(e) | Salarié(e) | Salarié(e) | Bénévole | Salarié(e) | 3 habitantes | 4 habitantes | 3 habitantes | Bénévole du CLA |
| Auteur indiqué ? | Non | Non | Non | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui |
| Enonciation | Impersonnel | Impersonnel | Impersonnel | Nous – je | Impersonnel | Nous – on | Nous – on | Nous | Je – nous |
| Nature de l'action | Soirée ciné-débat | Stand dans Vide grenier Pour financer une sortie culturelle | Ateliers Tricot | Sortie Cité médiévale | Sortie à la mer | Inauguration d'un lieu pour les habitants | Table locale de quartier | Sortie à la mer | Ciné-débat |
| Action Collective ou individuelle | Collective | Collective | Collective | Collective | Collective | Collective | Collective | Collective | Collective |
| Rôle des professionnels du centre social dans l'action | Initiative suite à souhait exprimé par habitant/bénévole / partenaire, Organisation et animation du débat | Accompagnement à l'organisation | Mise à dispo d'une salle pour une activité de loisir, et accompagnement | Accompagnement à l'organisation | Organisation, Animation du CLA | Organisation de l'inauguration | Pas explicité dans le texte | « Soutien pour pouvoir mener le projet » | Animation du CLA |

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|---|---|--|--|
| Rôle et positionnement des habitants : Faire pour soi / Faire pour les autres / Faire avec | Faire pour soi – faire avec (un débat) | Faire pour soi – faire avec | Faire pour soi – faire avec faire pour : (récolter de l'argent pour des loisirs enfants) | Faire pour soi – faire avec | Faire pour soi / Faire avec / Faire pour (permettre à d'autres d'aller à la mer) | Faire pour soi / faire avec | Faire pour soi / Faire avec | Faire pour : permettre à d'autres habitants du quartier d'aller à la mer | Faire pour : organiser un ciné-débat pour éveiller à la réflexion d'autres habitants, notamment les jeunes |
| Participation des habitants à : | A un débat | Organiser et tenir le stand pour un autofinancement de sortie à Versailles | Initiative de la création de ce club tricot, animation par 2 des habitants | Organiser une sortie familiale, autofinancement compris | Participation à la prise de décision des membres du CLA | Choix des meubles et de la couleur de la peinture ? (Peu explicité) | Participation à la réflexion, initier des projets | Organisation, autofinancement | La discussion et à la prise de décision au sein du CLA. Organisation du ciné-débat |
| Débats / Réflexion sur un problème social ou politique | Oui | Non | Non | Non | Non | Non | Oui | Non | Oui |
| Autofinancement d'activité de loisirs | Non | Oui | Oui | Oui | Oui | Non | Non | Oui | Non |

Tableau 1 Tableau comparatif des articles du Bilan moral de l'association AZ, Aziza Deghay, 2017

On observe que sur ces deux années, les textes sont rédigés par les salariés et des adhérents mais que la proportion s'inverse. En 2014, trois textes sont écrits par des salariés et un seul « témoignage » est rédigé par une bénévole ; alors que pour le bilan moral de 2015, il y a un texte rédigé par un salarié et trois témoignages d'adhérents, parmi lesquels un rédigé par une bénévole. Si cette évolution montre que la parole des adhérents prend plus de place dans cette page de bilan moral consacrée au pouvoir d'agir, notons néanmoins la différenciation qui est faite : les paroles d'habitants adhérents sont intitulées « témoignages », sont rédigés avec des pronoms (je, on, nous) et sont signés des prénoms des rédacteurs. Ces textes d'adhérents sont donc présentés comme des paroles personnelles et subjectives ; alors que les articles de salariés sont écrits au mode impersonnel, sans préciser qui a rédigé l'article : ils semblent dire « la vérité » du bilan moral ; ce qui semble dénoter une sorte d'objectivité de la parole de salarié, marquant ainsi une hiérarchie implicite des discours.

Le seul point commun entre toutes ces actions associées au *pouvoir d'agir* est leur dimension collective. Il n'y a pas, par exemple, de description d'un parcours individuel d'une personne qui aurait augmenté son pouvoir d'agir sur ses conditions de vie, grâce à un accompagnement individuel.

Autre aspect important, les deux tiers de ces actions peuvent être classées dans une même catégorie « loisirs » : Deux ciné-débats, deux sorties à la mer, deux sorties culturelles.

Par ailleurs, le rôle du centre social qui semble se dégager est de l'ordre de l'accompagnement, de l'organisation et du soutien à des actions initiées, organisées et/ou réalisées par des habitants adhérents.

De plus, deux types d'actions se dégagent : les débats/discussion (deux ciné-débats, et la table de quartier) et les actions d'autofinancement pour organiser des activités de loisirs (via des ventes ou le Fond de Participation des Habitants).

Toutes ces actions témoignent également d'un aspect « participatif », les habitants participant à l'initiative, à la discussion, à la prise de décision, à l'organisation, à l'animation et/ou à l'exécution des actions.

Ainsi, à partir de ces pages de Bilan moral, on peut dégager les traits principaux des actions des centres sociaux que les acteurs de l'association AZ se représentent comme étant du « pouvoir d'agir » :

- La dimension collective
- Les activités de loisirs
- La participation des habitants
- Evènements de débat/discussion ou action d'autofinancement de loisirs.

Mais si ces actions témoignent toutes d'une approche participative, relèvent-elles véritablement d'un développement du pouvoir d'agir ? Pour répondre à cette question, analysons-les à l'aide des 5 composantes du développement de Yann Le Bossé (2003) :

- La prise en compte simultanée des conditions structurelles et individuelles du changement social, car l'exercice effectif d'un pouvoir d'agir dépend à la fois des possibilités (les ressources, le cadre législatif et le contexte politique) de l'environnement et des capacités des

personnes à exercer ce pouvoir (les compétences, le désir d’agir, la perception des possibilités d’action, la capacité de projection).

- L’adoption de l’unité d’analyse « acteur en contexte » pour bien cerner le cadre d’observation de l’*empowerment*, car il s’agit toujours de modifier une réalité précise pour des acteurs clairement identifiés.

- La prise en compte des contextes d’application aussi bien dans la définition des objectifs que dans le choix des méthodes.

- La définition du changement visé et de ses modalités avec les personnes concernées.

- Le développement d’une démarche d’action conscientisante car l’*empowerment* dépend de l’analyse de l’environnement et des conséquences réelles ou envisagées de l’action prévue.

| | Article 1 | Article 2 | Article 3 | Article 4 | Article 5 | Article 6 | Article 7 | Article 8 | Article 9 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|-----------|-----------|
| Prise en compte des conditions structurelles et individuelles du changement social | Non | Non | Non | Non | Non | Non | Oui | Oui | Non |
| Unité d’analyse « acteur en contexte » | Non | Non | Non | Non | Non | Non | Oui | Oui | Non |
| Prise en compte des contextes d’application dans la définition des objectifs et dans le choix des méthodes | Non | Non | Non | Non | Non | Non | Pas explicité | Oui | Non |
| Définition du changement visé et de ses modalités avec les personnes concernées | Non | Non | Non | Non | Non | Non | Oui | Oui | Non |
| Une démarche d’action conscientisante | Non | Non | Non | Non | Non | Non | Oui | Non | Non |

Tableau 2 Tableau comparatif des articles du Bilan moral de l’association AZ, avec les 5 composantes de Yann Le Bossé (2003), Aziza Deghay, 2017

Globalement, on constate que la majorité des actions décrites dans ces pages de bilan moral intitulées « pouvoir d’agir » ne correspondent pas vraiment à l’approche centrée sur l’*empowerment* des personnes et des collectivités décrite par Yann Le Bossé (2003). Néanmoins, on constate une évolution en 2015, notamment avec les tables de quartier et l’usage

du fond de participation des habitants pour des problèmes sociaux identifiés avec les habitants (texte 8).

Soulignons cependant, que dans ce texte 8, les personnes qui développent leur capacité à agir ne sont pas celles qui sont concernées par le problème identifié, elles agissent pour d'autres habitants du quartier. Le texte se conclut d'ailleurs par une affirmation qui le met en évidence très clairement : « *je suis ravie d'avoir pu faire quelque chose de bien pour tous ces gens* ». Il s'agit donc davantage d'un acte de solidarité - ou de charité - que de développement du *pouvoir d'agir* de personnes sur leurs propres conditions de vie.

Dans l'ensemble de ces articles, on note aussi l'absence de la dimension de changement social, pour des personnes bien précises concernées par un problème social, dont les causes seraient réfléchies avec elles, pour définir (avec elles) le changement visé. Comme dans mon analyse des ASL, au prisme de la pensée de Freire (1969), ces actions dites de « pouvoir d'agir » ne semblent pas viser une transformation de la société, incluant une analyse des causes du problème, mais plutôt une adaptation à la société telle qu'elle est ; pour pallier certaines injustices par des actions à la marge. Ci-dessous, un tableau qui permet de le mettre en évidence :

| | Article 1 | Article 2 | Article 3 | Article 4 | Article 5 | Article 6 | Article 7 | Article 8 | Article 9 |
|--|---|-----------|-----------|-----------|-----------------------|-----------|---------------|------------------------|-----------|
| Identification d'un ou plusieurs problèmes sociaux (+ par qui ?) | Oui, par les habitants, bénévoles et partenaires. | Non | Non | Non | Oui, par les salariés | Non | Pas explicité | Oui, par les habitants | Oui |
| Analyse des causes du problème social | Oui | Non | Non | Non | Non | Non | Pas explicité | Non | Non |
| Articulation de la réflexion et de l'action pour pouvoir agir sur le problème identifié | Non | Non | Non | Non | Non | Non | Oui | Non | Non |
| L'action vise une transformation de la société | Non | Non | Non | Non | Non | Non | Pas explicité | Non | Non |

Tableau 3 Analyse des articles du Bilan moral de l'association AZ à avec la grille théorique du concept de conscientisation de Paolo Freire (1969), Aziza Deghay, 2017

Notons que les représentations qui se dégagent de ces 2 pages de bilan moral sur le pouvoir d'agir se conforment plutôt bien à la définition que l'association AZ en fait sur son site (consulté en mai 2016), dans un onglet intitulé « nos convictions »:

« *Le « pouvoir d'agir », concrètement c'est quoi ?*

Notre ambition est de faire épanouir les capacités de citoyens, tout au long de l'année, à travers des actions, petites ou grandes, où chacun trouve sa place. Dans un esprit d'ouverture, de convivialité, d'écoute, d'approche collective, pour mettre les personnes en confiance, dans une dynamique de projets et de rencontres ; En considérant le bénévolat ouvert à tous, comme possibilité d'action et de transformation locale ; En nous appuyant sur nos instances, notamment les Comités Locaux d'Animation (CLA), et les missions des salariés, appelés à faire émerger ces capacités et ces projets. »

Dans cette définition, on retrouve notamment la dimension « d'approche collective » et de participation des habitants. L'aspect « d'action et de transformation locale » par l'engagement bénévole peut correspondre aux derniers textes, publiés dans le bilan moral 2015, et plus particulièrement à celui sur les tables de quartier.

Mais cette définition - concrète - du *pouvoir d'agir* par l'association AZ s'éloigne un peu de celle que présente - de manière plus théorique - la fédération nationale dans le projet fédéral (supra p.20). La vision du pouvoir d'agir de la FCSF « tire » plus vers une perspective « politique » de transformation sociale, le projet fédéral vise en effet « *la possibilité pour les citoyens d'être acteurs des transformations de la société* ».

Dans les deux pages des Bilans moraux 2014 et 2015 de l'association AZ, tout comme dans la définition du *pouvoir d'agir* énoncée sur son site, la question de la lutte contre les rapports de domination et les inégalités sociales est évacuée, au profit d'action qui permettent d'agir, à la marge, sans remettre en question la société telle quelle est, et sans non plus analyser les causes structurelles des problèmes qui se posent aux habitants. La critique de Freire (1969) des actions sociales à caractère paternaliste, qu'il qualifie de « fausse générosité » (décrite en supra p.32, pour faire l'analyse des ASL), peut donc correspondre assez bien à l'approche de « pouvoir d'agir » de l'association AZ, car la « vraie générosité » s'incarne selon Freire dans une lutte contre les causes des injustices, pour transformer la société, et non en s'y adaptant par des actions à la marge.

2.1.3 Ancrage de la recherche dans cette analyse de mon expérience à l'association AZ

Cette analyse offre trois principales pistes de problématisation de la question de départ initialement formulée (« *Comment le centre social peut-il aider des habitants (ou citoyens pauvres éloignés des lieux de décision) à avoir davantage de pouvoir pour agir collectivement sur leurs conditions de vie ?* »).

Tout d'abord, « agir collectivement sur leurs conditions de vie » renvoie à une transformation des conditions de vie telles que contraintes par la société. Cela implique une analyse des causes du problème social avec les personnes concernées, et l'ambition d'une transformation sociale ; transformation qui peut viser des problèmes sociaux qui dépassent la sphère des loisirs et de la convivialité.

Or, l'analyse des actions décrites dans les pages « pouvoir d'agir » des bilans moraux de l'association AZ a montré qu'une majorité d'entre-elles concernaient la sphère des loisirs ; et qu'il s'agit en fait de faire participer les habitants à l'initiative, à la discussion, à la prise de décision, à l'organisation, à l'animation et/ou à l'exécution de pratiques de loisirs. Pourtant, lors du dernier diagnostique de territoire auquel j'ai participé au centre social AZ.1, lorsqu'on a interrogé les habitants, leurs préoccupations principales étaient liées à des problèmes de logement, d'insécurité, ou encore à des inquiétudes concrètes concernant la scolarité de leurs enfants, au collège, par exemple... **Dans la suite de la recherche, il sera donc intéressant de questionner l'orientation donnée au pouvoir d'agir, et le type de participation auquel le pouvoir d'agir est associé ; pour voir dans quelle mesure les centres sociaux peuvent accompagner un développement d'un pouvoir d'agir qui vise véritablement une transformation de la société, concernant les problèmes sociaux qui préoccupent les habitants.**

Par ailleurs, « agir collectivement sur leurs conditions de vie » permet de souligner que dans une démarche de Développement du Pouvoir d'Agir, les personnes qui augmentent leur capacité à agir sont celles qui subissent le problème social. **Cela implique d'aller à contrecourant de la tradition d'aide des centres sociaux, avec d'un côté ceux qui « agissent » et « aident » (les bénévoles, les salariés) et de l'autre des personnes qui ont des problèmes et qui sont aidées (les bénéficiaires, les usagers).** Cette seconde piste de problématisation invite à interroger la manière dont les pratiques de DPA transforment – ou non – les relations entre acteurs ; avec une éventuelle remise en question des rôles, statut, et pouvoirs des uns et des autres.

Enfin, « à avoir davantage de pouvoir » suppose un processus de développement du pouvoir d'agir, d'où ma référence à Yann Le Bossé (2003), et une éducation populaire conscientisante, au sens de Freire (1969). **Ces deux références sont utiles parce qu'elles soulignent la dimension d'« augmentation » du pouvoir de personnes qui en ont peu, ou pas, et qui subissent des situations « injustes » contraintes. Il sera intéressant de s'interroger sur la nature précise de ce qui permet d'augmenter leur pouvoir d'agir : apprentissage de**

nouveaux savoir-faire ou savoir-être ? Mise en lien et/ou en réseau ? Capacités d'organisation collective ?

2.2 Élargissement du questionnement sur le Développement du Pouvoir d'Agir en centre social, à partir des entretiens exploratoires

Quelques entretiens exploratoires vont permettre d'élargir la réflexion sur le pouvoir d'agir, pour préciser un peu plus le questionnement de recherche.

L'entretien avec une organisatrice de l'Alliance citoyenne d'Aubervilliers³³ permet de souligner le fait que la définition du développement du pouvoir d'agir en centre social parisien est plus large et moins opérationnelle que celle du *community organizing*, dont le mode opératoire est constitutif de la démarche. Par ailleurs, le type de pouvoir visé par l'Alliance citoyenne est clairement défini. Il faudrait donc mieux cerner et définir ce que pourrait être une démarche de développement du pouvoir d'agir en centre social, et préciser la nature du pouvoir qui est visé.

En effet, même si la démarche de Développement du Pouvoir d'Agir est clairement définie à l'échelle de la FCSF dans son projet fédéral, sur le terrain, dans le quotidien des professionnels des centres sociaux, le pouvoir d'agir reste une notion théorique floue qui ne correspond pas à une pratique professionnelle concrète. Et elle est souvent amalgamée avec la notion de démarche participative.

Par ailleurs, au quotidien, les activités « classiques » du centre social laisse peu de temps et d'espaces pour des pratiques de Développement du Pouvoir d'Agir, alors qu'à l'Alliance citoyenne, le temps de travail des organisateurs est dédié à la mobilisation des habitants.

Ainsi, trois ans après le congrès national, Le chargé de projet à la Fédération des centres sociaux de Paris, constate que peu de centres sociaux ont mis en pratique un accompagnement au pouvoir d'agir des habitants qui les mobilise collectivement pour agir sur leurs problèmes sociaux. D'après lui, ces démarches rencontrent de nombreux freins dans leurs mises en pratique concrète, que l'on pourrait classer selon qu'ils sont internes (les freins liés au fonctionnement associatif et aux habitudes de travail) ou externes (Une forte emprise institutionnelle, avec un encadrement très contraignant des financeurs).

³³ Site de l'association : <https://alliancecitoyenne.org/aubervilliers/> (consulté en octobre 2017)

Parmi ces freins, celui qui est souvent avancé par les acteurs des centres sociaux est leur dépendance financière, car ils sont financés presque exclusivement par des subventions publiques (Caf, ville, État...), ce qui les contraint à une sorte de « neutralité politique », rendant impossible toute opposition ou action collective qui pourrait les mettre en porte-à-faux par rapport à leurs financeurs.

Comme le souligne le chargé de mission « Tables de Quartier » à la FCSF, ce rapport difficile des centres sociaux à « la conflictualité » est particulièrement mis en évidence dans l'Expérimentation des Tables de Quartiers (TbQ), en partenariat avec l'association Pas Sans Nous (PSN).

Les Tables de Quartiers (TbQ) vont être le terrain d'un croisement de deux « visions » bien distinctes de comment on développe le pouvoir d'agir des habitants : celle de PSN porte en elle l'idée de se constituer en contre-pouvoir, via une auto-organisation des habitants, avec une dimension de conflictualité prise en compte ; alors que celle issue du projet de la FCSF, va dans le sens d'un rapprochement des habitants et des institutions par l'intermédiaire des centres sociaux.

C'est justement cette place d'intermédiaire qui est problématique selon le chargé de mission « Table de Quartier ». Selon lui, ce rôle d'interface que peut prendre le centre social, en général par le biais de son directeur, est de nature à freiner le développement d'un réel pouvoir d'agir des habitants, car il fait obstacle aux rapports directs entre les habitants et les représentants de la puissance publique. De manière schématique, il situe le centre social « entre » les habitants et les pouvoirs publics, alors qu'ils devraient plutôt être « derrière » les habitants : les soutenir et les accompagner pour qu'ils augmentent leurs capacités à se mobiliser de manière autonome en face des pouvoirs publics.

Selon lui, les professionnels des centres sociaux ont tendance à « trouver la solution » à la place des habitants ; par exemple, en contactant directement un élu pour régler une situation problématique pour les habitants. Ce positionnement de « celui qui a la solution » freine le processus de développement du pouvoir d'agir, car les habitants n'acquièrent pas les capacités qui leur permettraient de trouver la solution par eux-mêmes. En outre, ce fonctionnement maintient les habitants dans une relation de dépendance au professionnel du centre social.

Ainsi, cet entretien exploratoire nous permet d'entrevoir un gros frein aux approches de DPA en centre social (CS) : la difficulté qu'ont les professionnels des centres sociaux de sortir de cette position « d'aide » qui accorde plus d'importance au résultat (trouver la solution, faire

bénéficier les habitants de son réseau et de son savoir) qu'au processus (les habitants d'augmentent peu à peu leurs propres capacités à agir en cherchant les solutions par eux-mêmes).

En outre, comme l'explique le chargé de mission TbQ, sous la formule « un pied dans l'institution, un pied au dehors », les professionnels des centres sociaux, sont bien dans un « entre deux », ni tout-à-fait dans une démarche participative institutionnelle, ni complètement avec les habitants comme peuvent l'être des organisateurs de l'Alliance citoyenne. Cette position peut être une source de tension, tant avec les habitants – on l'a vu, certains membres de PSN sont fortement hostiles aux centres sociaux, perçu comme un frein à l'émancipation³⁴ (supra p.28) – qu'avec les pouvoirs locaux, qui peuvent exprimer leur hostilité aux démarches de pouvoir d'agir. Ce point est donc à approfondir dans la suite de la recherche, notamment en questionnant quel rôle le centre social peut jouer, entre pouvoirs publics et habitants, dans les démarches de DPA. Si des organisations comme l'Alliance citoyenne et PSN se donnent comme objectif d'organiser les habitants en contre-pouvoir, en s'appuyant sur une dimension « conflictuelle », il sera intéressant d'interroger les acteurs sur le rapport aux conflits dans les approches d'*empowerment* accompagnées par les centres sociaux.

Tous ces questionnements, issus de la recherche exploratoire, remettent en doute la possibilité de mettre en place des démarches de développement du pouvoir d'agir en centre social.

Pourtant, dans les quartiers populaires, les centres sociaux sont un premier lieu « intermédiaire », familier à des habitants éloignés des lieux de décisions, où ces habitants pourraient augmenter certaines capacités nécessaires à l'exercice de la citoyenneté : une sorte de premier palier vers la citoyenneté. C'est pourquoi, il semble nécessaire d'analyser les freins aux démarches de *pouvoir d'agir*, pour mieux pouvoir les dépasser.

D'après ces entretiens exploratoires, on peut rechercher ces freins aux démarches de développement du pouvoir d'agir d'une part, en enquêtant sur la relation des professionnels aux habitants, et d'autre part, sur leurs relations aux institutions. C'est dans cet entre-deux que se pose la problématique du développement du pouvoir d'agir des habitants en centre social.

À ce stade, On peut faire l'hypothèse que la logique d'aide des activités « classiques » des centres sociaux est l'obstacle principal aux pratiques de développement du pouvoir d'agir.

³⁴ Lors des entretiens de l'enquête, plusieurs personnes ont également mentionné cette hostilité de certains habitants de PSN envers les centres sociaux : Avec Nadia (co-présidence de PSN), la membre du bureau, et le chargé de mission TbQ.

En effet, l'absence de remise en question de la hiérarchie instituée par la relation d'aide n'est-elle pas un frein au pouvoir d'agir des habitants ? Comment pourraient-ils gagner en pouvoir d'agir s'ils restent assignés à une même place de dépendance aux professionnels ?

Du côté des institutions, s'il est possible que les liens financiers et politiques des centres sociaux aux pouvoirs publics inhibent les démarches de développement du pouvoir agir, on peut se demander dans quelle mesure le positionnement du centre social n'est pas lui aussi responsable d'une inclination à vouloir servir les politiques publiques³⁵, plutôt qu'à les transformer. Au contraire, la recherche pourrait mettre à jour un implicite contradictoire : les démarches désignées « pouvoir d'agir » pourraient bien viser à transformer les personnes « problèmes » pour qu'elles se prennent en charge dans une société dont le fonctionnement est peu ou pas remis en question, et non à transformer un fonctionnement de la société pour lutter contre des injustices et des dominations que les personnes subissent ; ce notamment par l'évitement de toute analyse des causes des problèmes que subissent les habitants des quartiers populaires.

En outre, les rapports de pouvoir internes aux centres sociaux ne sont pas non-plus conscientisés ; ainsi le fonctionnement même des centres sociaux peut reproduire une domination que les publics vivent dans la société. On peut faire l'hypothèse que les démarches de pouvoir d'agir peuvent bousculer cet ordre « implicite » - et largement intégré - et rencontrer des résistances qui peuvent se manifester par des conflits entre acteurs. L'enquête nous invite donc à questionner la manière dont le Développement du Pouvoir d'Agir impacte -ou non- le fonctionnement associatif ? Est-ce que les approches de Développement du Pouvoir d'Agir permettent aux habitants d'augmenter leur pouvoir au sein de l'association ?

2.3 Une enquête sur les freins au Développement du Pouvoir d'Agir des habitants dans les centres sociaux

À travers une enquête sur les freins aux démarches de DPA en centre social, il s'agira d'enquêter sur les contraintes qui font obstacle aux pratiques concrètes de DPA ; pour essayer de

³⁵ On a vu qu'au cours de leur histoire, les centres sociaux étaient devenus peu à peu l'outil des politiques publiques de la Caf (Supra p.13).

comprendre les raisons de l'écart entre discours (notamment au niveau fédéral) et mise en pratique concrète en centre social. L'enquête portera aussi bien sur les freins « implicites » ou « immatériels » qui se jouent au niveau des représentations, des postures et des relations entre acteurs, que sur les freins plus « matériels » qui peuvent faire obstacles de manière concrète : les moyens humains et matériels, l'organisation quotidienne ou le rapport au temps et à l'espace. Enfin, nous enquêterons sur les freins en jeu dans les relations des centres sociaux aux institutions, pour en spécifier la nature.

Ainsi, cette enquête permettra de préciser les contraintes spécifiques des centres sociaux, pour interroger leur capacité à mettre en pratique un Développement du Pouvoir d'Agir qui permette aux habitants des quartiers populaires d'augmenter leur capacité à agir collectivement sur leurs problèmes sociaux. Ce questionnement général se démultiplie en plusieurs sous-questions auxquelles nous tenterons de répondre :

- Comment définir une pratique de développement du pouvoir d'agir qui prenne en compte les contraintes spécifiques aux centres sociaux afin que ses acteurs puissent s'en saisir concrètement ?**
- Comment intégrer une démarche de développement d'un pouvoir d'agir collectif aux activités structurantes du centre social qui s'appuient « traditionnellement » sur des relations d'aide, en contradiction avec le sens du développement du pouvoir d'agir ?**
- Compte tenu de leurs liens de dépendance politique et financière aux institutions publiques, les centres sociaux sont-ils en capacité d'accompagner les habitants afin qu'ils prennent part aux politiques publiques locales qui les concernent ?**

Pour répondre à ces questions, j'ai pris le parti d'enquêter sur des centres sociaux associatifs qui s'étaient engagés de manière volontaire dans une démarche de Développement du Pouvoir d'Agir, avec comme critère principal le fait d'avoir mobilisé des moyens humains - clairement identifiés - pour mettre en œuvre cette pratique. Comme j'avais l'expérience – à l'association AZ – d'une sorte de dilution du pouvoir d'agir dans les discours ; il m'a semblé important d'enquêter sur des centres sociaux où je pourrais enquêter sur des pratiques clairement identifiées « pouvoir d'agir ». En effet, pour enquêter sur les freins, j'ai eu la conviction qu'il fallait aller vers les centres sociaux les plus investis dans cette pratique, car je ne souhaitais pas uniquement enquêter sur des discours, mais aussi sur des pratiques concrètes, sur lesquelles j'allais pouvoir récolter des données empiriques.

Pendant la recherche exploratoire, j'ai essayé d'identifier un ou plusieurs centres sociaux à Paris répondant à ce critère, mais sans succès. En élargissant cette recherche à l'Ile de France, je n'en ai pas non plus trouvé. C'est finalement, en dehors de cette région (où j'habite) que j'ai pu identifier des centres sociaux répondant à ce critère principal pour constituer l'échantillon.

Les rencontres lors de la phase de préparation de l'enquête ont été déterminantes pour la constitution de l'échantillon. Ainsi, je me reconnais assez dans ce passage du Guide de l'enquête de terrain (Beaud et Weber, 2003, p. 39) :

« Il faut savoir que, sur le terrain, on ne choisit pas ses enquêtés, ce serait peut-être même le contraire. On peut interpréter l'enquête comme un marché où se confrontent une offre explicite de rencontre, de parole (celle de l'enquêteur), et une demande, elle plus souvent implicite, de parole de la part des enquêtés. Ce qui fait qu'on ne choisit pas ses enquêtés sur des critères objectifs. Bien souvent dans l'enquête, c'est l'occasion qui fait le larron. »

Ainsi, les évènements³⁶ auxquels j'ai participé pendant la phase exploratoire m'ont permis de rencontrer – de manière directe ou indirecte - toutes les personnes auprès desquelles j'ai pu obtenir des entretiens.

Ceci dit, avec un nombre d'entretiens possibles trop important, j'ai dû malgré tout opérer un choix de centres sociaux à enquêter. Ainsi, pour coller au plus près de ma question de recherche, le choix des centres sociaux s'est fait selon ces cinq critères :

- Dans un Quartier Politique de la Ville ;
- Des moyens humains et matériels mis au service de pratique de développement du pouvoir d'agir (du temps dédié avec un ou plusieurs salariés et/ou bénévoles référents) ;
- Une démarche accompagnée par la FCSF ;
- 4 villes différentes, pour apprécier ce qui, dans les centres sociaux, « résiste » au pouvoir d'agir quel que soit la ville ;

³⁶ Plusieurs entretiens ont été obtenus, directement ou indirectement, grâce aux rencontres que j'ai faites à l'occasion de deux évènements auxquels j'ai participé : un cycle de rencontres organisées par les acteurs de l'Alliance citoyenne sur le *Community Organizing*, en octobre et novembre 2016, auquel ont participé des acteurs de la fédération centres sociaux et du collectif pouvoir d'agir ; et les journées de rencontres annuelles organisées par le collectif pouvoir d'agir, qui réunissent l'ensemble des acteurs qui travaillent sur la question du développement du pouvoir d'agir.

- Faisabilité pratico-pratique (voyage en train, déplacement interne à la ville, hébergement...).

Ainsi, ont été retenus :

- 3 centres sociaux d'une même ville qui ont expérimenté les tables de quartier, avec accompagnement de la fédération nationale ;

- 1 autre centre social qui a expérimenté les tables de quartier, avec accompagnement de la Fédération nationale

- 1 centre social parisien qui, par le passé, a participé à une recherche-action sur le pouvoir d'agir, avec accompagnement de la fédération de Paris. (2 centres sociaux ont participé à cette recherche-action, mais un seul a gardé une équipe stable, tous les participants à cette recherche-action étant encore en poste)

- 1 centre social qui a intégré des démarches qui développent le pouvoir d'agir bien avant le congrès national. C'est le CS connu pour être le plus avancé dans ces démarches d'empowerment.

J'ai choisi comme outil principal de l'enquête systémique l'entretien semi-directif³⁷. À chacune de mes visites dans ces centres sociaux, j'ai observé de manière « informelle » les espaces et les interactions en prenant des notes sur mon carnet de bord. J'ai aussi récolté des documents écrits, ce qui permettra d'identifier, dans un même centre social, les éventuels écarts et contradictions entre discours écrits sur le pouvoir d'agir et discours oraux des acteurs. Ainsi, observations « informelles », documents écrits et entretiens seront complémentaires pour récolter un maximum de données nécessaires à une analyse « compréhensive » des discours et pratiques de développement du pouvoir d'agir des habitants des quartier populaires.

J'ai choisi d'inscrire ma recherche-action dans la sociologie compréhensive qui, comme l'explique Kauffman (1996), s'appuie sur la conviction que les hommes sont dépositaires d'un savoir important qu'il s'agit de saisir de l'intérieur, par le biais du système de valeurs des individus ;

Pour la conduite des entretiens, je me suis donc inspirée de la méthode de l'entretien compréhensif de Kauffman (1996) : rupture de la hiérarchie enquêteur-enquêté pour échanger dans un style proche de la conversation, engagement dans les échanges pour favoriser

³⁷ Les grilles d'entretien sont *présentées en Annexe II*

l'expression des interlocuteurs, empathie et sympathie envers l'enquêté pour « *s'introduire dans l'intimité affective et conceptuelle* » de l'interlocuteur.

La réalisation effective des entretiens a confirmé l'intérêt de cette approche, car, à plusieurs reprises, les « informateurs », comme les désigne Kauffmann, m'ont livré des confidences, des colères, des déceptions, et au fil de l'entretien, certains en sont venus à dire des choses contradictoires avec les paroles de début d'entretien plus « convenues » à la manière des discours prêts à être répétés comme on déplie des brochures. Par ailleurs, pour faciliter les confidences et les paroles personnelles, j'ai systématiquement commencé les entretiens avec des questions sur le parcours personnel, pour comprendre ce qui a conduit les acteurs vers le centre social, les valeurs qui motivent leur implication dans des pratiques d'empowerment ; ainsi que leurs représentations sur la fonction des centres sociaux.

Comme je voulais confronter les discours des divers acteurs en lien dans le centre social, pour tenter de comprendre la manière dont les pratiques de DPA modifient ou non les relations entre acteurs, j'ai fait des entretiens avec trois types d'acteurs :

- les dirigeants bénévoles ou salariés (directeur, président, administrateur) ;
- les salariés ou bénévoles accompagnant une pratique de développement du pouvoir d'agir ;
- les habitants ayant participé à une pratique de développement du pouvoir d'agir.

En complément de ces entretiens auprès d'acteurs « internes » au fonctionnement des centres sociaux ; j'ai également fait des entretiens avec deux autres types d'acteurs :

- des acteurs de fédération : 1 délégué fédéral départemental, 1 chargé de projet au niveau d'une autre fédération départementale, et le chargé de mission de la fédération nationale qui travaille sur les tables de quartier. Comme les démarches de développement de pouvoir d'agir sont fortement impulsées par les fédérations, il m'a semblé intéressant de voir l'articulation entre les différents niveaux fédéraux et les pratiques des centres sociaux. Par ailleurs, à titre « informatif », les acteurs de fédération pouvaient exprimer un regard « extérieur » et distant sur les pratiques « internes » aux centres sociaux, et livrer des éléments de contextualisation intéressants, vu qu'ils ont une vue d'ensemble sur les pratiques des centres sociaux.
- des acteurs de deux autres organisations qui interviennent dans l'accompagnement au développement du pouvoir d'agir des habitants des quartiers populaires, L'alliance citoyenne et Pas sans nous, avec une analyse des données écrites, et au moins un entretien semi-directif avec un responsable de ces projets. La finalité de ces entretiens était de pouvoir comparer la

pratique des centres sociaux à celles de ces associations, pour en saisir les spécificités, les atouts et les difficultés. L'autre intérêt était de recueillir un regard extérieur sur la pratique des centres sociaux de la part d'« experts » du pouvoir d'agir dans les quartiers populaires qui sont en interaction avec les CS.

J'ai également envisagé des entretiens avec des acteurs institutionnels de la Caf, de mairie, ou de la politique de la ville. Mais comme le nombre d'entretiens envisagés était trop important, ils m'ont paru moins prioritaires ; car j'ai recentré ma recherche sur les freins « internes » aux centres sociaux.

L'ensemble de ma recherche s'appuie sur 3 entretiens exploratoires, puis 19 entretiens³⁸ systématiques, dont un avec 2 personnes ; en précisant que 2 des personnes que j'ai rencontrées lors des entretiens exploratoires ont été rencontrées à nouveau pour les entretiens systématiques, les questions étant différentes puisque qu'elles visaient à vérifier l'hypothèse, et répondre à une question de recherche pas encore définie au moment de la phase exploratoire.

Ce nombre d'entretiens s'explique par le fait que j'ai souhaité diversifier les types d'acteurs pour croiser les discours et essayer de dégager des éléments qui permettent d'analyser les relations entre acteurs. Et cela dans plusieurs centres sociaux pour voir s'il y avait des traits communs, dans les discours et pratiques, selon la position dans le centre social (salarié, bénévole, habitant, dirigeant).

D'ailleurs, c'est ces cibles internes au centre social qui ont retenu mon attention pour une analyse plus approfondie. Même si les autres cibles - acteurs de fédération et d'autres associations - m'ont fourni des données importantes, notamment en matière de contextualisation et de problématisation de la recherche ; ils n'ont pas été intégrés dans l'analyse approfondie avec les grilles d'analyse³⁹ construites pour classer les données en vue de les interpréter. Ces grilles ont donc été appliquées à 14 entretiens (dont 1 réunissant 2 acteurs).

Les deux chapitres qui vont suivre vont donc présenter le résultat de cette analyse approfondie.

³⁸ Tableau récapitulatif de tous les entretiens en Annexe I

³⁹ Ces grilles sont présentées en Annexe III, chaque entretien a été analysé avec ces grilles « individuelles », puis les données ont été croisées par catégories, pour tous les entretiens.

3. Analyse des discours et pratiques associés au *pouvoir d’agir* dans les centres sociaux

Nous l’avons vu, le pouvoir d’agir en centre social ne correspond pas à une pratique concrète clairement définie, comme peut l’être par exemple le *community organizing* de l’Alliance citoyenne. Afin de mieux le comprendre, nous allons analyser les entretiens pour essayer de faire une cartographie du *pouvoir d’agir* dans les centres sociaux, pour situer les pratiques les unes par rapport aux autres, en identifiant les divergences et les convergences dans les discours et les pratiques. Puis, nous les analyserons au travers de grilles faites à partir des textes théoriques d’auteurs de référence de *l’empowerment* : Freire, Le Bossé, Biewener et Bacqué ; pour les situer dans le contexte plus large des pratiques d’*empowerment* dans l’intervention sociale.

3.1 Présentation générale des pratiques « pouvoir d’agir » des Centres sociaux enquêtés

S’il y a bien six centres sociaux⁴⁰ dans l’échantillon, on peut néanmoins distinguer trois types de pratiques : Celle du CS 1, celle du CS 2, et celles des CS qui ont expérimenté les Tables de quartier.

Dans le CS1, il n’y a pas de salarié ou de bénévole dédié à une fonction d’accompagnement au *pouvoir d’agir*. Ont été interrogées deux personnes en poste de coordination des secteurs ASL et Accompagnement à la scolarité (AS). De 2013 à 2016, elles ont participé à une recherche-action dans le cadre d’un programme PICRI (Partenariats Institutions Citoyens pour la Recherche et l’Innovation) associant la fédération des centres sociaux de Paris et le laboratoire Experice de l’université Paris 13 – Sorbonne Paris Cité. L’objet de recherche de ce PICRI était « *le pouvoir d’agir des habitants (sur les territoires) et sa prise en compte par les centres sociaux* ». Les entretiens avec Linda et Laetitia ont eu lieu en juin 2017, un an après la fin de cette recherche-action. Elles n’avaient plus de temps dédié au *pouvoir d’agir*, il était donc

⁴⁰ Parmi ces centres sociaux certains se désignent « centre socioculturel » ou « centre social et culturel », avec une part plus ou moins importante de la Culture dans les activités, mais ils ont en commun le même agrément Caf des centres sociaux. Je les appellerai donc tous « centres sociaux » ou « CS » par économie linguistique.

intéressant de les interroger sur la manière dont cette recherche-action avait transformé – ou non – leurs pratiques dans leurs secteurs respectifs, et plus largement, celles du centre social. Lors de l'entretien, les deux exemples de pratiques qu'elles associent au *pouvoir d'agir* sont : l'auto-organisation d'habitants d'une pratique de loisirs (danse) et l'auto-financement d'un voyage. Cette vision du *pouvoir d'agir* rappelle tout-à-fait celle qui transparait dans les pages du bilan moral de l'association AZ (Supra., p.38) : les actions sont collectives, elles correspondent à la sphère des loisirs, le processus d'élaboration des projets s'inscrit dans une démarche participative... Mais il n'est nullement question d'identifier un problème social pour accompagner les habitants vers plus de pouvoir pour agir, en visant un changement dans la société, une transformation sociale.

Dans le CS2, les pratiques de DPA sont soutenues par le directeur, le président, et plus largement, le conseil d'administration. Ce CS a choisi de s'engager dans des dynamiques de participation tournées vers la transformation de la société, depuis plus de quinze ans. Dans la continuité de cette dynamique, le CS2 participe à une expérimentation sur le Développement du Pouvoir d'Agir à partir de 2014 soutenue par la fondation de France et portée par le Collectif pouvoir d'agir. Dans ce cadre, le CS2 recrute deux animateurs dont la mission est de « tester, d'analyser, et de diffuser des techniques, des méthodes et des postures qui permettent aux habitants d'augmenter leurs capacités à agir sur ce qui est important pour eux et leurs proches ». Avec le soutien d'une équipe « chantier pouvoir d'agir » de 2 administrateurs, ainsi que celui du directeur et du président, ils vont initier de nouvelles pratiques, qui se découpent en trois phases : « Aller à la rencontre des habitants – Entendre les problématiques » sur la base d'entretiens qui durent de 10mn à 2h ; « Mobiliser les habitants -Accompagner les groupes », avec de groupes constitués à partir d'un problème commun à plusieurs habitants, et enfin « Diffuser les méthodes -transformer les pratiques ». Pour avoir une idée des « problèmes communs » qui réunissent des habitants dans un même groupe, voici quelques exemples : « Pour améliorer le réseau de bus sur le quartier », « Pour améliorer la communication entre parents et professionnels de l'éducation », « pour améliorer le respect du règlement concernant le bruit par les habitants des immeubles », « pour faciliter le lien entre employeurs de la ville et de demandeurs d'emploi du quartier ». Dans chaque groupe, le problème est analysé, et les habitants réfléchissent collectivement à des « solutions », et à des propositions en vue de les soumettre à des « décideurs » : Transports publics, Bailleurs, Ecoles, Pole emploi. Cette pratique de DPA correspond complètement aux préconisations du projet de la FCSF ; d'ailleurs,

le directeur et l'ancienne présidente de cette association ont été fortement engagés dans la démarche du congrès, et la rédaction du projet fédéral.

Les CS « TbQ » expérimentent une même pratique « la Table de Quartier », issue de la proposition 2 du rapport Bacqué- Mechmache, définie sur le site dédié à cette expérimentation comme :

« Des espaces citoyens, qui réunissent associations et/ou habitants mobilisés à l'échelle du quartier. Leur but est de mener des actions collectives permettant l'amélioration des conditions de vie dans le quartier, à partir d'enjeux, préoccupations et envies d'agir soulevés par les habitants. Il peut s'agir de solutions construites par les habitants eux-mêmes, ou de démarches d'interpellation. »⁴¹

Définie comme un espace de participation « ascendante », en opposition des dispositifs de participation des pouvoirs publics, la Table de Quartier développe une démarche de concertation qui s'appuie sur les préoccupations, les expériences et les savoirs des habitants ; qui en sont « les premiers acteurs et les premiers décideurs ». Dans le modèle « théorique » soumis à l'expérimentation, les tables de quartiers incluent quatre dimensions :

« – Elle dresse un état des lieux des enjeux actuels et prioritaires du quartier (« portrait de quartier »);

– Elle élabore des projets et des propositions concrètes ;

– Elle mobilise les habitants et les acteurs du quartier sur un plan d'actions ;

– Elle négocie avec les pouvoirs publics et institutions de son territoire pour faire avancer ses projets. »

Les Tables de Quartier ont aussi en commun le fait de fonctionner selon 3 niveaux : un groupe de coordination qui organise et d'anime les différentes rencontres ; des groupes-projet qui se réunissent autour de problématiques décidées par l'assemblée générale, sur lesquelles la Table doit élaborer des propositions ; des assemblées publiques régulières pour valider des problématiques sur lesquelles avancer, informer sur l'avancement des projets, et récolter la parole des habitants sur leurs préoccupations.

⁴¹ <http://expetablesdequartier.centres-sociaux.fr/presentation-de-l experimentation/> consulté en septembre 2017

C'est sur cette base commune d'une pratique clairement définie dans les documents écrits, que les CS TbQ a, b et c vont cheminer. En revanche, le CS TbQd ne fait pas partie des 12 TbQ de l'expérimentation démarrée en en 2014. Le CS TbQ d « rejoint » les Tables de Quartier au printemps 2016, suite à une rencontre avec des acteurs de PSN. Leur « Table de Quartier », rebaptisée par l'une des animatrices du CS « Table du partage », bénéficie des rencontres et formations de l'expérimentation, tout en cultivant une distance dans leur approche de la Table de Quartier. Benjamin qui a participé à la mise en place de cette Table de Quartier précise en effet que : « on ne suivait pas le truc formel... On s'est toujours dit : On va l'inventer nous-même cette table de quartier, on invente la forme ».

Ainsi, cette pratique « Table de quartier » offre l'occasion de tester une forme d'action concrète, précise et définie clairement. Ce qui vient bousculer l'un des constats de départs de cette recherche : l'absence, dans les centres sociaux, d'une pratique concrète d'empowerment définie comme peut l'être le community organizing. Nous verrons ainsi comment cette nouvelle pratique intègre l'organisation du centre social, et modifie la relation entre acteurs.

3.2 Analyse des entretiens vers une cartographie des pratiques de « pouvoir d'agir » des centres sociaux

3.2.1 Nature du *pouvoir d'agir* développé

Assez curieusement, les acteurs interrogés n'avaient pas une idée précise de « ce » qui était développé dans la pratique de *pouvoir d'agir* qu'ils accompagnaient. C'est comme si le résultat, le changement visé, était le seul objectif mis en lumière ; laissant dans l'ombre la dimension de processus, de développement des capacités nécessaires pour agir. Ainsi, Claire nous explique :

« Sur le développement du pouvoir d'agir, j'ai pas d'objectif de montée en compétences pour les gens, en fait... l'idée pour moi c'est de leur permettre d'agir sur ce qui est important pour eux. Si ce qui est important pour eux c'est de prendre la parole, et bein on évalue ça. Mais je vais pas me dire moi ah il faut qu'ils montent en compétences là-dessus. »

Il apparaît donc qu'« avoir du pouvoir d'agir » signifie pour eux « agir » sur une problématique identifiée, avec l'accompagnement des professionnels du centre social. Mais la dimension « d'apprentissage », inhérente à l'*empowerment* comme processus, reste peu investie ; ou en tout cas peu envisagée comme une finalité de la pratique d'accompagnement.

En effet, dans l'ensemble, la pratique des professionnels ne vise pas des savoir-faire ou savoir-être : il n'y a pas de capacités précises - et identifiées - qui figurent parmi les objectifs. Le focus est fait sur un résultat à atteindre à travers la démarche d'accompagnement : trouver une solution pour tel problème identifié, ou réaliser un projet pour répondre à une « envie » (dans le CS1).

Néanmoins l'enquête a mis en évidence certaines « capacités » qui, sans être visées intentionnellement, sont développées à travers les démarches de Développement du Pouvoir d'Agir. Ces « capacités » ou « savoirs » nous renseignent sur le sens qui est donné au pouvoir d'agir dans chaque structure.

Dans le CS TbQ a, Sébastien ne perçoit pas la dimension d'augmentation de capacité pour agir :

« On peut pas dire que ce sont des capacités. Ils sont venus, ils ont écouté. Ils sont même venus à des séminaires. (...) Ils ont écouté. Ils ont compris (...). Et après, pour la mise en place des projets purs, au niveau du centre social, je les aidais pour beaucoup à écrire, à bien mettre en place les... en bonne forme... et à qui fallait écrire... (...) Je sais pas s'ils pourraient le faire sans nous... Je pense qu'ils sont encore dépendants ».

Pour lui, son accompagnement dans la Table de Quartier se déclinait en 3 phases: écouter les habitants, prendre en compte leur parole pour construire un projet, et enfin « mettre en place le projet ». Dans son discours, le mot « projet » revient très souvent, ainsi il inscrit son accompagnement dans une démarche de projet participatif qui prend en compte la parole des habitants ; mais il n'est pas question que les habitants développent leurs capacités à mener le projet par eux-mêmes, en développant par exemple une capacité à s'autoorganiser. A ce sujet, il déclare « *Non, c'est plutôt moi qui prend en charge la partie organisation* ». L'essentiel pour Sébastien est de « *mettre en place un projet* » qui s'appuie sur une vraie écoute des habitants. D'après ce discours, c'est le professionnel qui agit, et non les habitants, l'important étant d'obtenir un résultat qui répondent bien aux besoins et préoccupations exprimés par les habitants. Il n'est donc nullement question de développer les capacités des habitants qui restent liés au professionnel par une relation de dépendance pour agir sur le problème identifié.

Dans le CS1, le *pouvoir d'agir* renvoie à la confiance en soi et à l'autonomie. D'après Laetitia, en s'organisant pour avoir accès à une pratique de danse, les personnes ont appris « *à se débrouiller toutes seules, à se bouger, à prendre confiance, à oser aller vers les autres pour proposer leurs projets* ». Et à la question sur les capacités et le *pouvoir d'agir* développés par les habitants dans le centre social, Laetitia et Linda mentionnent toutes les deux cette notion

d'autonomie. Linda explique qu'en animant les projets de son secteur de manière plus participative, elle accompagne les jeunes pour qu'ils « *gagnent en autonomie* », « *qu'ils se structurent* » et « *apprennent à se débrouiller* ».

Ainsi, les discours des acteurs du CS1 et CSTbQ convergent vers une vision du *pouvoir d'agir* qui le place dans une conduite de projet participative, qui s'appuie sur une écoute des habitants ; par contre ils s'opposent sur la question de l'autonomie, indice de Développement du Pouvoir d'Agir pour Linda et Laetitia, et hors de propos pour Sébastien.

Dans le CS TbQ d, d'après Benjamin et Caroline, les habitants ont surtout développé leurs capacités à faire ensemble : ils ont appris à s'écouter, à prendre plaisir à être ensemble, à s'entraider. Dans un contexte de tensions entre des personnes et des communautés, cette Table de Quartier a permis de créer du lien et de la compréhension entre ses membres. C'est la question collective qui est au cœur de l'accompagnement des salariées de cette Table de quartier. « *Lutter ensemble* » est l'objectif explicité par Caroline. Dans cette approche, pour Benjamin, le professionnel est le « *garant du cadre* » : animer les échanges et veiller à ce qu'ils soient bien pris en notes. D'une certaine manière, même si le mot n'a pas été mentionné, il pourrait s'agir de développement communautaire ; cet accompagnement favorise la compréhension entre les individus pour dépasser les divisions, et qui les mobilise autour de problèmes communs. Par ailleurs, la dimension d'apprentissage est fortement investie puisque pour Benjamin, la Table de Quartier est un processus où les habitants « *se forment* ». On note aussi que la dimension de construction d'un collectif, à travers une montée en compétences du « *faire ensemble* », va ensuite déboucher sur un projet d'association d'habitants, autonome de tout centre social ; ce qui témoigne bien d'un développement d'un pouvoir d'agir « collectif », d'une capacité à s'autoorganiser en collectif.

Les CS2, CSTbQb et CSTbQc convergent vers une même vision d'un Développement du Pouvoir d'Agir qui se caractérise par une montée des compétences pour communiquer dans des temps de discussion et d'argumentation tels que les réunions, les conseils d'administration et les rencontres avec des personnes de pouvoir. Ainsi, d'après les acteurs, La progression se situe au niveau de « L'estime de soi » et de « la prise de parole ».

Le développement de l'estime de soi permet de dépasser les représentations limitantes que les habitants ont sur leurs capacités à agir. Claire, salariée du CS2, nous explique qu'aux premières rencontres, les habitants ont tendance à lui dire « *et bein moi, j'ai rien à dire, je sais pas, j'ai*

pas été à l'école ». Ainsi, Nadia explique que cette augmentation de l'estime de soi est l'un des objectifs de sa pratique :

« Pour moi la table de quartier c'était... de donner confiance aux gens, et de savoir qu'ils sont capables, et qu'ils ont pas besoin de qui que ce soit pour avancer. (...) Avoir confiance en soi ça s'apprend, et juste de dire... moi je suis quelqu'un, j'ai le droit à la parole. Et peu importe comment je m'exprime, la personne en face de moi, de toute manière elle me comprendra. ».

Or, cette dimension de « confiance en soi » permet d'entrevoir une sorte de « hiérarchie », avec des enjeux de pouvoir qui se jouent au niveau relationnel, et pour lesquels les capacités liées à la prise de parole sont déterminantes. Jamila, habitante du CS2, en témoigne en parlant de sa relation aux enseignants de l'école de ses enfants : *« je les voyais comme plus intelligents que nous, surdoués... nous on était en dessous. (...) Je me rappelle dans les conseils d'école, j'en plaçais pas une. On laissait que les profs qui parlaient.»* ; mais suite à sa participation à un groupe « pouvoir d'agir » du CS2, son regard a changé :

« Maintenant, je les vois normal, je trouve pas qu'ils sont plus intelligents que nous ; ils ont peut-être des études un peu plus supérieures que nous mais je veux dire des fois on peut avoir des études supérieures et une expérience qui est pas du tout...j'ai plus cette peur, cette angoisse d'aller vers le prof, peur de dire une bêtise, du fait de cette expérience justement. »

Dans ces CS, le *pouvoir d'agir* qui est développé est donc fortement associé à cette dimension relationnelle : pouvoir s'exprimer et défendre son point de vue dans des moments d'échanges collectifs où l'on décide. Ahmed, président du CS2, nous explique le sens de cet accompagnement : *« on accompagne... pour que les gens puissent prendre une vraie place dans une réunion de discussion, et pour qu'ils soient entendus. ».* Il lie l'estime de soi à la dignité, valeur qu'il associe fortement au pouvoir d'agir, et qui se joue pour lui au niveau des relations avec les personnes de pouvoir :

« Je mets ça en premier parce que pour qu'une personne soit digne, et qu'elle soit respectée dans sa dignité, il faut qu'elle développe des arguments pour qu'elle soit respectée, pour qu'elle soit... mise... à sa vraie place...c'est tout. Quand il dit un mot, bon on l'entend, on essaie de consacrer un temps de réflexion sur ce qu'elle a dit, et non pas dire : « non, non, ça nous intéresse pas, tais-toi, et on en parle plus ». »

Ainsi, la capacité de prendre la parole pour défendre son point de vue est tournée vers une participation tournée vers « l'extérieur » du centre social, dans des réunions avec des personnes

« qui savent » et qui détiennent un pouvoir lié à une position hiérarchique en lien avec ce savoir ; Il peut s'agir d'enseignants, d'assistantes sociale, d'élus, de techniciens des mairies...

Cette dimension de « savoir » est fortement présente dans les discours de ces CS : « apprendre », « savoir », « comprendre » sont des verbes qui reviennent souvent dans le discours des acteurs. Nadia, animatrice de la table de quartier du CSTbQb, en fait un enjeu important de sa démarche d'accompagnement :

« essayer de leur faire comprendre le système. Quand on comprend pas quelque chose. On a tendance soit à s'énerver, soit à abandonner... mais quand on comprend le système, on essaye de... on apprend la patience... ils se disent, c'est bon, on a fait cette étape-là ».

Cette compréhension est donc un moyen d'avoir « une prise sur le réel », ce qui nous rappelle l'expression « prise de conscience » : cette conscientisation permet de prendre part à un processus de décision qui échappe aux habitants, et donc de comprendre pour pouvoir mieux participer.

Mais s'il s'agit bien de mieux comprendre son environnement, en apprenant des savoirs nouveaux ; il est aussi question de prendre conscience de son propre savoir. Claire nous dit en effet que c'est par la pratique, par l'expérience que les habitants peuvent prendre conscience de leur propre « expertise » :

« Je pense que de passer par l'exemple, par l'expérience, et justement de montrer aux gens que tout le monde est expert... Des fois ils me disent : « bein c'est toi qui parle à la réunion »... Je fais : « mais moi je... c'est vous qui connaissez les lignes de bus par cœur, les horaires, les trucs, moi j'en sais rien en fait, je suis en vélo ou en voiture. C'est vous les experts de ce domaine-là ». (...) Il suffit pas de leur dire « mais si, vous êtes capable », en fait c'est de passer par l'expérience qui leur fait prendre conscience qu'ils savent des choses».

Et là encore, la dimension relationnelle est importante : montrer aux habitants qu'ils ne savent pas moins que les techniciens : les techniciens ont des savoirs qu'ils n'ont pas, mais eux aussi ont des savoirs que ces experts n'ont pas.

Bien que la notion de « participation » soit systématiquement associée à celle de « pouvoir d'agir », on distingue bien deux types de participations, l'une d'avantage tournée vers l'intérieur : les projets et secteurs du centre social ; et l'autre tournée vers extérieur : les services publics du territoire et la vie sociale dans le quartier. L'analyse des capacités développées dans les pratiques nommées « pouvoir d'agir » nous permet de discerner un premier axe qui oppose

« un pouvoir d’agir » qui vise l’autonomie, à travers des dynamiques de projet participatives, à un pouvoir d’agir qui serait d’avantage orienté vers la participation aux décisions des politiques publiques, un moyen d’exercer sa citoyenneté au niveau local ; dans ce cas, comme le précise le président du CS2 « Le pouvoir d’agir *c’est changer la participation des gens, c’est rendre des gens citoyens à part entière* ».



Schéma 1 : Pouvoir d’agir dans les centres sociaux, et sens donné à la participation,

Aziza Deghay, 2017

3.2.2 Rôle du centre social dans le quartier

L’opposition de ces deux types de participation, selon l’orientation vers l’« intérieur » ou l’« extérieur », trouve une continuité dans la vision qu’ont les acteurs du rôle du centre social dans le quartier.

Une première vision identifie le centre social à des locaux, certains acteurs le qualifiant de « lieu » ou d’« espace ». Ainsi, à cette question sur le rôle du centre social, Linda, salariée du CS1 répond que le centre social est « *un espace pour les habitants, qui doit permettre aux habitants de se rencontrer* » ; et Laeticia complète :

« *Un lieu où on peut trouver des infos ; où on peut faire ce qu’on a envie. Et je pense que pour beaucoup, il y a encore la notion de services : je viens parce que j’ai besoin de moyen de garde pour mon enfant ; je viens parce que j’ai besoin des cours de français...* ».

En ce sens, le centre social est un « équipement » dans lequel les habitants peuvent trouver les services dont ils ont besoin, qu’ils s’agissent d’aides individuelles, telle que l’écrivains public par exemple, ou d’animations collectives. Ainsi, selon Florence, directrice-adjointe du CSTbQc, la fonction du centre social est d’être :

« Une structure d'animation dans le quartier qui permet de toucher les personnes qui sont les plus éloignées de l'emploi, de l'insertion, et de proposer des projets qui soient adaptés aux besoins et aux problématiques du quartier. (...) C'est un lieu de vie, un lieu ressource, un lieu où ils savent qu'on va prendre le temps d'écouter, de conseiller, d'orienter ; en fonction des besoins de chacun. »

Mais cette vision du centre social comme « équipement » qui propose des services – ou des projets- qui répondent aux « besoins » individuels des habitants est fortement critiquée par d'autres acteurs ; quelques fois au sein d'un même centre, suscitant du conflit ou des tensions. Pour Benjamin, le centre social est « *un lieu d'aide et de soutien des pauvres, un truc de charité un peu.* », pour répondre aux besoins des habitants, les aider à s'insérer dans la société. Or il ne croit pas à « l'insertion » qui, de son point de vue, répond aux problèmes de manière individuelle, en faisant porter sur la personne la responsabilité de sa « *misère* ». Pour lui, le centre social devrait accompagner les personnes en prenant en compte la dimension collective des problèmes, et travailler sur « *une forme d'éducation populaire qui ne nie pas les conflits et les inégalités...* ».

Ainsi, il critique ses collègues du centre social qui, selon lui, restent trop dans le centre social ; tandis que ces collègues lui font le reproche de n'être pas assez présents dans les locaux du centre social. Par exemple, ils lui ont reproché de ne pas être présent lors de l'accueil des enfants pour le soutien scolaire, moment qui, selon eux, répond le mieux à leurs besoins ; tandis que lui ne croit pas en l'efficacité de cette aide contre le problème collectif de l'échec scolaire dans ce quartier :

« Je crois pas au truc de l'insertion, que les jeunes du quartier vont s'en sortir par l'éducation. Faut qu'on pose les vraies questions et arrêter de faire croire aux familles que par l'éducation on va sauver les enfants du quartier. »

Dans ce même centre social, sa collègue Caroline, habitante du quartier et animatrice du centre social, partage son point de vue ; pour elle, le travail du centre social doit se situer dans la rue, en extérieur, là où les habitants du quartier se trouvent ; vision qu'elle oppose à celle de certains de ses collègues :

« Mais eux ils avaient une autre posture, une autre façon de travailler. Je trouve que de temps en temps, il faudrait leur mettre des pics sur leurs fauteuil, pour qu'ils aillent voir un petit peu à l'extérieur. C'est vrai que les ordinateurs, les demandes, les trucs comme ça... c'est

vachement important, mais la rue c'est là où tout se passe, le contact avec les gens c'est là où ça se passe.»

Mais si cette opposition « dans les murs »/ « hors les murs » peut susciter des divergences de point de vue au sein des structures ; elle peut aussi être appréhendée de manière « complémentaire » ou « progressive » par un même acteur. Claire, du CS2, reconnaît que son centre social est encore un équipement, un lieu de prestation de services de la ville tels que les accueils de loisirs, mais cette fonction de « lieu de services » cohabite avec une vision du centre social d'avantage ouverte sur le quartier : « *un outil au service des habitants du quartier* ». Marion, habitante et administratrice du même CS, exprime très bien cette synthèse entre centre social « à l'intérieur » et « à l'extérieur » en exprimant la fonction qu'il a pour elle :

« Croiser le fer avec tout un tas de gens que j'ai pas forcément l'occasion de croiser, parce que le centre socioculturel c'est quand même ce lieu sur le quartier où on peut vivre ensemble des choses qu'on trouve pas facilement à l'extérieur. (...) Se trouver à des endroits clés pour développer des activités, faire ensemble des choses qui concernent l'ensemble de notre quartier et qui fait que l'on vit des choses ensemble, ça s'est super quoi. Et c'est vraiment ici un lieu pour ça. ».

Mais, on peut se demander si ce centre social, qui développe un certain nombre de projets et d'actions tournés vers l'extérieur du centre social, peut également prendre en charge une fonction d'équipement avec des animations et des services. Jamila, habitante qui fréquente ce centre, nous renseigne en le comparant à d'autres centres sociaux auxquels elle a participé, dans les quartiers où elle a vécu par le passé. Elle précise d'abord la fonction que les CS ont pour elle-même :

« Dans chaque quartier où j'ai habité, je vais au centre social... pour aller vers les autres, participer à des activités. » ; puis nous précise le rôle du CS2 dans son quartier actuel : « *Le centre, il fait le lien en fin de compte, entre l'école, les enseignants, les parents. Le centre, on va pas dire que c'est le pilier... Mais ça l'est un peu... il fait le lien. ».*

En comparant ce centre social à ceux qu'elle a connus dans d'autres quartiers, elle reconnaît que dans les autres CS « *il y avait plus de choses, en termes d'animation* » ; tandis que dans ce CS2 « *on fait participer plus les habitants aux choses pour faire avancer le quartier (...) ils font tout pour que les gens se sentent bien dans le quartier* ». Et elle précise qu'elle préfère un centre social avec moins d'animations et plus de participation : « *des animations aussi c'est bien, mais*

pour pouvoir faire les animations justement, il faut faire participer les habitants pour savoir ce qu'ils veulent déjà, pour pouvoir faire des animations. »

Ainsi, on peut conclure que même si le CS « équipement » peut coexister avec le CS « outil au service du quartier », il existe bien une polarisation entre, d'un côté, un modèle de centre social « dans les murs » avec des animations et des services qui répondent aux besoins individuels des habitants et, de l'autre, un centre social « hors les murs », dont l'objet serait d'aller à la rencontre de tous les habitants du quartier pour les mobiliser collectivement afin d'« améliorer » la vie dans le quartier.

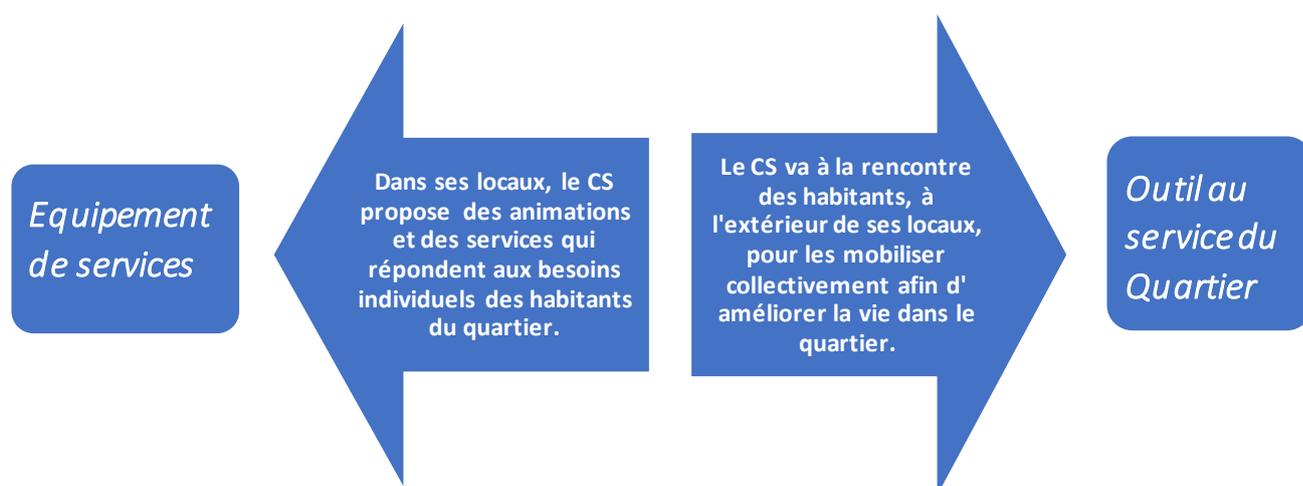


Schéma 2 : Fonction du centre social dans le quartier, Aziza Deghay, 2017

3.2.3 Le rôle des professionnels dans les démarches « pouvoir d'agir »

Selon, l'orientation de la participation et de l'action du centre social, le rôle des salariés n'est pas le même. Nous l'avons vu, quand la participation est tournée vers l'intérieur du centre social, dans une approche qui vise à augmenter l'autonomie des personnes, les salariés interrogés mentionnent souvent le mot « projet ». Linda, nous explique ainsi que depuis la recherche-action sur le *pouvoir d'agir*, sa pratique a évolué : « *La différence c'est que maintenant je suis plus dans l'idée de partir des personnes pour réaliser, et pas de partir de projets clé en mains. Avant je réfléchissais à des projets, et je leur proposais, et puis voilà* ». Ainsi, le salarié part d'une écoute des habitants, qui expriment leurs envies et leurs besoins, et propose ensuite un projet pour mobiliser les habitants dans une dynamique participative au sein du centre social.

Dans cette approche, il est important que le salarié propose un projet qui aboutisse à un résultat qui réponde vraiment aux besoins et aux envies d'habitants, en se basant sur son savoir « d'animateur », ses ressources à lui, et une méthode de projet qui inscrit cette réussite dans des étapes, avec une « maîtrise » par le salarié du processus. C'est dans cette logique que Linda fait un lien entre « réussite des actions » et le fait de partir des « envies » et non des « problèmes » :

« C'est que le meilleur moyen de réussir une action, c'est pas de partir de problèmes, c'est de partir d'envie. Parce que... au final, quand on demande aux gens quels sont vos problèmes, quels sont vos besoins, et ben si on peut pas... si vraiment ce sont des besoins qui sont vraiment difficiles à... pour lesquels il y a vraiment beaucoup de travail à mener pour trouver des solutions ou des réponses, on se tire une balle dans le pied, et au final, on se décrédibilise, on se démoralise, et parce qu'au final on a pas réponse à tout, en tant que centre social, on a pas des réponses pour tout et on a pas non plus la force de pouvoir porter des choses trop lourdes. Donc... donc ça veut pas dire qu'on les évite, mais... mais en même temps, si on sait qu'on a pas les moyens, qu'on a pas du tout les outils (...) Si on part des problèmes en fait on peut vite se trouver face à une montagne de problèmes auxquels... les gens vont penser qu'on va pouvoir les aider alors qu'en réalité on va peut-être pouvoir les accompagner, mais on va clairement pas trouver des réponses, on va clairement pas, même eux, les amener à trouver des réponses, en tout cas qui vont être rapide» (...)« il faut mener des actions dont on est sûr qu'elles vont être un succès ».

Dans ce discours, la salariée semble faire reposer la réponse au problème sur le professionnel ; même si elle dit bien que le CS n'a pas « réponse à tout », le rôle du salarié semble être d'aider, de trouver la solution pour les habitants. D'après son discours, l'action semble ne reposer que sur les savoirs et les ressources du professionnel, et non ceux des habitants. D'où sa difficulté à partir des problèmes collectifs, qui la mettent dans une position où elle ne « sait pas » et ne peut pas « aider ». Ainsi, elle explique, avec gêne et hésitation :

« Personnellement, je sais que moi face à un problème... euh... je... je... si en plus la personne a déjà fait plein de démarches, et que apparemment le problème est toujours là, j'ai l'impression que je vais pas savoir l'aider. Je vais pas savoir... J'ai pas les ressources suffisantes pour pouvoir l'amener vers quelque chose qui va être positif, qui va mener vers un succès, aussi petit soit-il. Partir des envies c'est plus facile.»

On note aussi, au passage, que dans ce discours, la salariée envisage le problème – et la solution – sous un angle individuel.

Ainsi, selon cette approche, c'est le salarié qui écoute, propose, agit, aide... La solution pèse sur ses capacités à lui, son savoir et ses ressources... Le résultat repose sur une méthode de projet qui permet au professionnel de proposer des actions qui répondent aux envies et besoins individuels des habitants.

Au contraire, dans les démarches de participation tournée vers le quartier, la solution repose sur les savoirs et les ressources des habitants, le rôle du salarié étant de les mobiliser collectivement pour qu'ils trouvent ensemble les « solutions » aux problèmes qu'ils rencontrent. Claire, nous explique son rôle de salariée :

« Il y a vraiment une mission d'animation, notamment au début, parce que c'est nous qui... qui mobilisons collectivement les gens sur... on identifie les problématiques vécues par plusieurs personnes, et puis on leur propose de se mobiliser... (...) Aider les gens déjà à comprendre quels problèmes ils vivent à travers les expériences de chacun, de se mettre d'accord sur ce sur quoi ils voudraient agir, de quelle manière ils peuvent y aller... d'analyser un peu la problématique, et qu'est-ce qui peut être mis en place, sur quoi collectivement ils peuvent agir... on a encore du mal à le décrire, mais on sent que dans l'accompagnement, il y a une espèce de travail à faire de... de faire monter le groupe. »

Dans ce discours, soulignons que ce sont les habitants qui agissent, le rôle du professionnel étant d'animer la mobilisation collective, en mettant en lien des individus partageant un même problème social. Par ailleurs, le salarié ne détient pas tout le savoir pour répondre au problème, Claire précise que :

« L'idée c'est de dire qu'avec leurs connaissances à eux du sujet, de la problématique, de leur vie, et nos connaissances à nous, d'associations, de travailleurs, d'animateurs, nos liens avec d'autres institutions etc... ensemble, on peut être plus à même de trouver des stratégies, et de développer des choses un peu nouvelles. »

Dans cette approche, la méthode du professionnel ne repose pas sur ses savoirs mais au contraire sur l'idée qu'il ne sait pas. Ainsi, Claire en définissant son poste, insiste sur sa dimension « d'expérimentation » et d'« exploration » :

« Mes missions c'est de tester des méthodes de travail, des outils... des ... tout ce qu'on peut... et d'arriver à comprendre, à repérer, à comprendre... qu'est ce qui favorise le développement du pouvoir d'agir des gens. »

Quand cette démarche que nous pouvons qualifier d'« exploratoire » n'est pas portée par l'ensemble des acteurs du centre social, elle peut générer du conflit et de l'incompréhension. Dans le CSTbQd, les mêmes salariés qui critiquaient le fait que Benjamin orientait sa pratique professionnelle vers l'extérieur, lui reprochait également son manque de méthode, le fait d'aller vers les habitants sans projet, et exprimait leur incompréhension de sa mission. Dans un article de journal publié par le CS, en racontant les démarches participatives initiées par Benjamin, le directeur du centre social décrit ces divergences :

« Quand un jeune volontaire arrive dans une équipe bien ancrée sur son territoire d'intervention et vient naïvement proposer une recherche-action sur la participation des habitants, peu d'animateurs-experts vacillent sur leur socle. Ils regardent même, de haut celui-ci, le jeune candide en lui faisant comprendre que cela est fort intéressant mais ne sert pas à grand-chose tant les professionnels maîtrisent leurs sujets et qu'ils n'ont plus forcément le temps d'aller et venir sur le terrain pour discuter, échanger et donner toute leur place aux habitants. »

On perçoit donc une opposition entre des salariés, dit « animateurs-experts », qui savent et « maîtrisent leurs sujets » à un volontaire, en recherche, qui explore le territoire en allant à la rencontre des habitants. Si le directeur qualifie cette démarche de « recherche-action », Benjamin, lors de l'entretien a également parlé « d'enquête de conscientisation ». Contrairement au profil classique d'animateur de centre social, formé aux méthodes d'animation, Benjamin est entré dans le CS en tant que volontaire en service civique, suite à des études d'anthropologie. Il n'a pas appuyé sa pratique sur les savoirs et les méthodes de l'animation, mais sur une méthodologie d'enquête, dans le but de répondre à une question qu'il formule en ces termes lors de l'entretien : « *comment on fait pour mobiliser les gens et poser collectivement des questions pour relancer une dynamique positive dans le quartier ?* »

Ainsi, nous pouvons dégager un axe qui oppose deux types d'accompagnement : l'un s'appuie sur le fait que le salarié détient un savoir technique, qu'il mobilise pour répondre aux besoins et aux envies des habitants, en proposant des projets ; et l'autre s'appuie sur le fait que le salarié ne sait pas, il part d'une question, et enquête sur les problèmes et les préoccupations des habitants, pour ensuite les mobiliser en collectifs.

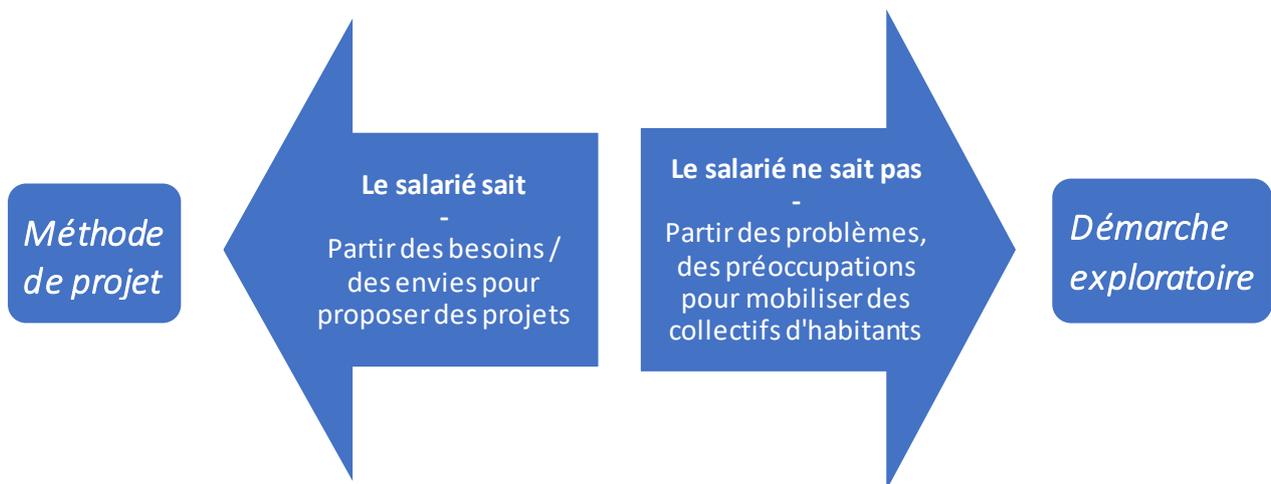


Schéma 3 : Rôle des professionnels dans les démarches participatives associées au pouvoir d'agir, Aziza Deghay, 2017

D'après cette analyse, Nous constatons que tous les acteurs enquêtés associent le pouvoir d'agir à une démarche participative. Mais est-ce que « participation » équivaut à « pouvoir d'agir » ? Si oui, est-ce que les deux types de participation identifiés dans le chapitre précédent augmente le même pouvoir d'agir ? Ou bien deux pouvoirs d'agir différents corrélés à leurs objectifs d'autonomie pour celle orientée vers les projets internes, ou de citoyenneté pour celle qui est orientée vers le quartier ? Pour répondre à ces questions nous allons analyser les discours et les pratiques de ces acteurs de centres sociaux au crible des grilles théoriques des concepts de « conscientisation », de « développement du pouvoir d'agir » et d'« empowerment ».

3.3 Analyse des pratiques à partir de grilles issues des lectures « théoriques »

3.3.1 Analyse des pratiques selon le cadre théorique de la conscientisation

Tout comme cela a été fait pour l'analyse des articles du bilan moral de l'association AZ (Supra p.39), nous allons analyser les pratiques des centres sociaux enquêtés au travers des caractéristiques de la conscientisation, telle que définie par Paolo Freire (1969).

| | CS 1 | CS 2 | CS TbQa | CS TbQb | CS TbQc | CS TbQd |
|--|------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Identification d'un ou plusieurs problèmes sociaux (+ par qui ?) | Non | Oui, par les habitants |
| Analyse des causes du problème social | Non | Oui | Non | Oui | Oui | Oui |
| Articulation de la réflexion et de l'action pour pouvoir agir sur le problème identifié | Non | Oui | Non | Oui | Oui | Oui |
| L'action vise une transformation de la société | Non | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui |

Tableau 4 Positionnement des discours et pratiques "pouvoir d'agir" des centres sociaux enquêtés dans la grille théorique du concept de conscientisation de Paolo Freire (1969), Aziza Deghay, 2017

Nous constatons que dans le CS1, la pratique n'inclut pas une dimension de conscientisation. Cela s'explique essentiellement par le fait que les salariées n'abordent pas le changement sous l'angle du « problème social » ; ainsi l'action ne s'articule pas avec un problème identifié, mais sur une envie ; elle ne vise pas une transformation dans la société, mais l'autonomie des personnes, pour qu'elle s'insère dans la société telle qu'elle est. L'objet du changement est l'individu, et non la société. Ce qui explique que la dimension de réflexion et de compréhension, inhérente à toute démarche de conscientisation, est absente des pratiques de Linda et Laetitia.

Au contraire, comme nous l'avons vu dans la partie consacrée aux capacités développées, le CS2 inclue une dimension forte de conscientisation. Les problèmes sociaux sont identifiés avec les habitants et l'action est articulée à une analyse des causes du problème. Comme le préconise Freire (1969), réflexion et action sont toutes deux liées dans le CS2 ; comme le précise Claire, c'est par l'expérience que les habitants apprennent : ils prennent conscience de leurs capacités et en développent de nouvelles.

Dans les Tables de Quartier, cette dimension de conscientisation est plus ou moins investie selon la démarche de l'animateur. Si Nadia insiste beaucoup sur cette dimension « de compréhension du système » ; celle-ci est totalement absente des discours de Sébastien. Or, Sébastien est le seul animateur des Tables de Quartier à avoir une vision du pouvoir d'agir associée à une démarche de projet participatif : Ecouter les habitants pour produire un projet qui prenne en compte leurs besoins. Si le modèle théorique de la Table de Quartier est plutôt de nature à orienter la participation vers une transformation de la société, il semblerait que la

culture « projet » de Sébastien trouble son positionnement dans la Table de Quartier. Les problèmes sont identifiés par les habitants, mais l'étape de conscientisation est absente, ainsi, il se définit lui-même comme « relayeur entre les institutions et les demandes du public. ». Et dans ses discours, la dimension de « problème social » semble être diluée dans cette approche par projets ; il ne parle pas de « problèmes » mais de « demandes » et de « projets » : « *Faut savoir que toutes les personnes qui viennent et qui s'impliquent c'est souvent dans leurs projets qu'ils ont demandé* ». Or, nous verrons dans le chapitre consacré aux freins au développement du pouvoir d'agir, que la méthode de projet peut constituer un frein au *pouvoir d'agir* des habitants en centre social. Mais dès à présent, nous pouvons souligner une corrélation entre l'absence de démarche de conscientisation dans les CS1 et CSTbqa, et le fait que les salariés fonctionnent dans une logique de projet, dont la participation consiste à prendre en compte les besoins, envies ou demandes des habitants pour réaliser des projets qui y répondent. Dans ce cas, même si l'approche est participative, la réalisation du projet s'appuie sur l'expertise de l'animateur qui maîtrise un processus pour aboutir à un résultat positif.

Cette absence de conscientisation dans les pratiques des CS1 et CSTbQa est de nature à nous faire douter : est-il possible que les habitants développent un *pouvoir d'agir* sur leurs conditions de vie sans passer par une étape de conscientisation ?

3.3.2 Analyse des pratiques selon le cadre théorique du concept de Développement du Pouvoir d'Agir (DPA)

Dans la mesure où nous avons vu que la dimension de processus d'apprentissage était faiblement considérée par l'ensemble des acteurs, ou en tout cas peu envisagée comme objectif de leurs pratiques, nous pouvons nous demander si ces pratiques correspondent bien au concept de Développement du Pouvoir d'Agir. C'est pourquoi nous allons analyser les pratiques au crible des 5 composantes du Développement du Pouvoir d'Agir tel que conceptualisé par Yann Le Bossé (2003), avec le même tableau que celui présenté dans l'analyse des articles des Bilans moraux de l'association AZ (Supra p.38).

| | CS 1 | CS 2 | CS TbQa | CS TbQb | CS TbQc | CS TbQd |
|---|------|------|---------|---------|---------|---------|
| Prise en compte des conditions structurelles et individuelles du changement social | Non | Oui | Non | Oui | Oui | Oui |
| Unité d'analyse « acteur en contexte » | Non | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui |
| Prise en compte des contextes d'application dans la définition des objectifs et dans le choix des méthodes | Non | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui |
| Définition du changement visé et de ses modalités avec les personnes concernées | Non | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui |
| Une démarche d'action conscientisante | Non | Oui | Non | Oui | Oui | Oui |

Tableau 5 Positionnement des discours et pratique "pouvoir d'agir" des centres sociaux enquêtés dans la grille théorique du concept de développement du pouvoir de Yann Le Bossé (2003), Aziza Deghay, 2017

Tout comme à l'Association AZ, les pratiques du CS1 ne correspondent pas au Développement du Pouvoir d'Agir tel que conceptualisé par Yann Le Bossé (2003): aucune de ses composantes n'est intégrée. Les 2 exemples décrits – auto-organisation d'un cours de danse par un groupe d'habitants et l'organisation d'un voyage de manière participative – ne témoignent pas à la fois d'une prise en compte des dimensions individuelles (les compétences, le désir d'agir, la perception des possibilités d'action, la capacité de projection) et des conditions structurelles (les ressources, le cadre législatif et le contexte politique) du changement social. Si l'on considère que « partir en vacances » a pu être un changement individuel pour les personnes qui ont pu voyager grâce à ce projet, les conditions structurelles du changement ne sont pas considérées, car il n'y a pas d'analyse des causes pour comprendre pourquoi dans ce contexte-ci, les personnes du groupe n'ont pas la possibilité d'aller en vacances. Si comme le disent Linda et Laetia, les individus développent bien des compétences pour « se débrouiller » ou « se structurer », ce changement individuel, qui vise leur « autonomie » dans la société telle qu'elle est, ne permet pas d'agir sur les conditions sociales d'un problème collectif identifié et analysé. Par conséquent, il semble difficile de considérer que l'organisation du voyage équivaut à un changement social qui augmente le pouvoir d'agir des habitants sur leurs conditions de vie.

Au contraire, dans le CSTbQa, s'il y a bien un changement visé dans la société, comme le préconise l'outil « Table de Quartier », la dimension individuelle du changement n'est pas prise en compte puisque, pour Sébastien, il n'est pas question de développer les capacités ou compétences des habitants : c'est lui qui doit réaliser le projet en prenant en compte les « demandes » des habitants. L'objectif des « projets » est d'aboutir à un résultat qui correspond aux besoins des habitants, mais il n'envisage pas sa pratique comme un processus qui permet aux habitants d'augmenter leurs capacités à agir, par eux-mêmes, pour atteindre ce résultat. Par ailleurs, comme nous l'avons déjà évoqué, il n'intègre pas une dimension de conscientisation des causes structurelles des problèmes sociaux. Par conséquent, tout comme le CS1, la pratique de table de quartier animée par Sébastien ne correspond pas au Développement du Pouvoir d'Agir tel que conceptualisé par Le Bossé (2003).

En revanche, Les 5 composantes de Le Bossé sont bien prises en compte dans tous les CS qui associent le *pouvoir d'agir* à une pratique participative, tournée vers le quartier, qui s'appuie sur une démarche exploratoire, et non une méthode de projet. Leurs démarches incluent des changements individuels (développement des compétences liées à la prise de parole en public) et des changements structurels (influer sur les décisions des politiques publiques locales). Par ailleurs, tous ces CS intègrent bien la composante « acteur en contexte », puisque dans chacun d'entre eux des groupes sont constitués pour modifier une réalité précise (par exemple, dans l'un des groupes du CS2, la relation entre les professionnels de l'éducation et les parents) pour des acteurs clairement identifiés (les parents des enfants scolarisés dans le quartier). La troisième composante est également respectée puisque les objectifs et modalités d'actions sont adaptés selon le contexte (si l'on continue avec l'exemple du groupe « école » du CS2, les parents ont réalisé une vidéo sur les problèmes de communication entre parents et professionnels de l'éducation, en incluant la parole d'enseignants, afin de rendre leurs questionnements audibles pour les professionnels, et ouvrir les échanges plutôt que les crispier). Enfin, comme nous l'avons déjà noté, tous ces CS intègrent une dimension de conscientisation, et définissent les changements visés avec les personnes concernées.

Ainsi, l'analyse des pratiques des CS enquêtés au crible des 5 composantes du DPA de Yann Le Bossé permet de confirmer la polarisation que nous avons dégagée dans le chapitre précédent entre 2 types de participation, l'une visant l'autonomie, et l'autre la citoyenneté. D'après cette analyse la première ne développe pas le pouvoir d'agir des habitants, tandis que la seconde approche correspond bien au concept de DPA.

On pourrait en conclure, d'une manière un peu superficielle, que les acteurs du CS1 et du CSTbQ ne connaissent tout simplement pas la définition du « pouvoir d'agir » ; mais l'on sait par ailleurs que les deux salariées du CS1 ont participé à une recherche-action de trois ans sur le *pouvoir d'agir*. Il est donc très intéressant de constater que ces deux salariées de CS, ayant participé à des temps d'échange sur le cadre théorique de cette notion, en soient aussi éloignées dans leurs représentations et leurs pratiques. Ce point fera l'objet d'une analyse approfondie dans le sous-chapitre consacré aux freins du développement du pouvoir d'agir en centre social. Mais d'ores et déjà, nous pouvons situer les discours et pratiques sur le « pouvoir d'agir » du CS1 en dehors du cadre théorique du Développement du Pouvoir d'Agir conceptualisé par Le Bossé (2003) ; et constater une inadéquation entre le DPA et les approches qui inscrivent la participation dans des projets du CS visant l'autonomie des individus.

Mais puisqu'elles ne se situent pas dans ce cadre théorique du pouvoir d'agir selon Le Bossé, pour mieux les comprendre, nous allons essayer de les situer dans un cadre théorique plus large, celui de la notion d'*empowerment*.

3.3.3 Analyse des pratiques selon le cadre théorique de la notion d'empowerment

Pour comprendre la notion d'*empowerment*, en incluant ses diverses interprétations et applications, nous allons nous appuyer sur la lecture de « L'empowerment, une pratique émancipatrice ? », de Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener (2013). Dans cet ouvrage, les auteures analysent l'usage du mot « empowerment », dans plusieurs langues et différents contextes d'utilisation : l'intervention sociale, le développement international en faveur des femmes, et les politiques urbaines et économiques.

Elles soulignent aussi la difficulté de traduire ce terme en langue française, parce qu'il articule deux dimensions, celle du pouvoir, et celle du processus d'apprentissage pour y accéder. Elles énumèrent les différents mots et expressions qui ont été utilisés pour traduire la notion en français, sans réussir à exprimer ses deux dimensions, et sans qu'une traduction se stabilise : « capacitation », « empouvoirement », « affiliation », « pouvoir d'agir », « puissance d'agir », « pouvoir d'action », « émancipation », « autonomisation » (notons que cette dernière traduction nous renvoie bien à la vision du pouvoir d'agir exprimée par les salariées du CS1).

A travers leur analyse, les auteures dressent une cartographie de la mobilisation de la notion d'*empowerment* et dégagent trois idéaux types qui permettent de situer les discours et

les pratiques dans différentes interprétations de la notion d'empowerment : Le modèle radical, le modèle social-libéral et le modèle néolibéral.

Le modèle radical est influencé par les théories de transformation sociale comme celle de Paulo Freire, qui est mobilisé par la branche la plus radicale du mouvement féministe et certains mouvements communautaires. Cette vision de l'empowerment prend sens en référence aux notions de justice, de redistribution, de changement social, de conscientisation et de pouvoir exercé par « ceux d'en bas ». La vision de PSN correspond assez bien à ce modèle radical, que nous pouvons également retrouver dans certains centres sociaux. Ainsi Nadia, qui est à la fois co-présidente de PSN et animatrice en centre social associe dans son discours le sens de sa pratique au changement social, à la lutte contre les injustices, à la conscientisation et au pouvoir des habitants des quartiers populaires. Benjamin et Caroline, du CSTbQd, portent aussi cette vision radicale de l'*empowerment* ; Benjamin qui a initié les pratiques participatives dans ce CS, qualifie lui-même sa pratique « d'enquête de conscientisation », ce qui l'inscrit bien dans la logique de transformation sociale de Paulo Freire (1969).

Le modèle libéral⁴², ou social libéral, légitime le rôle de l'Etat et des politiques publiques pour promouvoir les droits civiques et diminuer les inégalités sociales et économiques ; d'après les auteures, ce modèle articule la défense des libertés individuelles avec une attention à la cohésion sociale et à la vie des *communities*⁴³. Dans ce modèle, l'*empowerment* est associé aux notions d'égalité, d'opportunités, de lutte contre la pauvreté, de bonne gouvernance, d'autonomisation et de capacité de choix. La pratique du CS2 peut tout à fait s'inscrire dans cette vision de l'empowerment, puisque d'une certaine manière ce centre social s'inscrit dans une logique d'animation de la *community*, au sens de corps intermédiaire entre sphère privée et sphère publique, entre le citoyen et les politiques publiques ; il joue le rôle de médiateur entre les habitants et les décideurs locaux, dans une logique de bonne gouvernance locale. Comme le précise son président, le CS2 se positionne en « *organisateur de la rencontre* » qui peut proposer « *un cadre le plus neutre possible.* », les professionnels favorisent une bonne compréhension entre « *décideurs* » locaux et habitants, pour améliorer les politiques publiques.

⁴² Au sens anglo-saxon du terme.

⁴³ Définition : « *La community s'inscrit dans l'idéal américain comme entité existant entre l'individu et l'Etat et structurant le fonctionnement de la société. Elle représente un corps intermédiaire entre sphère privée et sphère publique, entre le citoyen et Etat, qui engage des rapports d'appartenance, d'origine, de natures diverses, choisis ou non par les individus qui la composent : il peut s'agir d'un lien territorial, religieux, ethnique ou identitaire, de pratiques de cultures communes.* » (Bacqué et Biewener, 2013, p.20)

Le modèle néolibéral est décrit en quelques lignes par les auteures :

« La notion d'empowerment y est mobilisée dans une logique de gestion de la pauvreté et des inégalités, pour permettre aux individus d'exercer leurs capacités individuelles et de prendre des décisions « rationnelles » dans un contexte d'économie de marché. Avoir accès au pouvoir signifie dans cette acception être intégré au monde du travail et de la consommation, trouver sa place dans l'économie de marché, être « entrepreneur de sa propre vie ». Cela implique une capacité de conduire rationnellement son existence, de faire des choix, mais la question de l'émancipation et de la justice sociale n'est pas posée ; tout au plus est évoquée celle de l'accès aux opportunités, sans remise en cause des inégalités sociales ». (Bacqué et Biewener, 2013, p.17)

Nous pouvons considérer que la vision du pouvoir d'agir du CS1 s'inscrit dans cette vision, puisqu'elle situe la transformation au niveau individuel, pour permettre aux habitants de gagner en autonomie, pour pouvoir « se débrouiller » dans la société telle qu'elle est.

Cette vision de l'*empowerment* comme moyen d'augmenter les capacités des individus est particulièrement présente dans le champ de l'intervention sociale, de manière corrélée à une approche « professionnalisante » de la notion. Dans le chapitre intitulé « L'*empowerment*, un nouveau paradigme pour l'intervention sociale », les auteures décrivent l'évolution du concept dans ce champ, qui est l'un des premiers où il a été théorisé par des praticiens et des universitaires, à partir de la fin des années 70. Dans l'intervention sociale, le mot *empowerment* qualifie un ensemble de pratiques caractérisées par la recherche d'un processus d'autonomisation des usagers et une transformation de leurs relations aux professionnels. L'un des premiers livres qui fait référence pour les travailleurs sociaux américains est « *To Empower People* », un essai du sociologue Peter Berger et du pasteur luthérien Richard Neuhaus publié en 1977. Cet ouvrage fait la critique d'un Etat trop bureaucratique et peu efficace pour lutter contre la pauvreté, et propose une revalorisation des structures intermédiaires (« *mediating structures* ») pour arriver à une dynamique plus démocratique que celle d'un état-providence qui concentrerait trop de pouvoir, et en laisserait trop peu aux citoyens.

Mais les auteures qui développent une véritable théorisation du concept d'*empowerment* dans le domaine du travail social sont Barbara Salomon, dans « *Black empowerment* » paru en 1976, puis Lorraine Gutierrez, qui publie sur le sujet dans les années 1990, toutes deux étant chercheuses et professeures de travail social. L'*empowerment*, tel que défini par ces deux

auteures, est un processus qui permet aux individus d'augmenter leur pouvoir d'agir, de développer des compétences pour gagner une influence collective et politique, pour peser sur la répartition des ressources sociales. Cette approche permettrait de répondre aux problèmes liés aux inégalités de ressources et de pouvoir, et à leurs effets matériels et psychologiques. Pour Gutierrez (1990), trois dimensions constitutives de l'*empowerment* sont à distinguer :

- la dimension individuelle qui permet à chacun de développer une conscience critique et sa capacité d'agir. Elle passe par la construction d'une image positive de soi, par l'acquisition de connaissances et de compétences favorisant la compréhension critique de son environnement, par le développement de ressources individuelles, et par l'élaboration de stratégies pour atteindre ses objectifs individuels et collectifs.

- la dimension interpersonnelle, organisationnelle ou collective qui désigne la capacité à « agir avec » et « agir sur ».

- la dimension politique ou sociale qui pose la perspective de transformation sociale au travers d'actions collectives.

On remarque que ces trois dimensions de l'*empowerment* sont prises en compte dans les approches participatives des centres sociaux dont le *pouvoir d'agir* vise la citoyenneté. Par contre, le CS1 n'inclut que les dimensions individuelles et interpersonnelles. Même si les salariées n'insistent pas sur cette dimension, les 2 projets qu'elles citent sont collectifs, les individus apprenant à « faire ensemble » ; dans l'exemple de la danse, les femmes développent ces compétences pour mettre en place un cours de danse dans le quartier ; et cette dimension interpersonnelle est également investie dans le projet d'organisation participative d'un voyage. Au contraire, dans le CSTbQa, Sébastien envisage la dimension sociale, puisque que l'outil « Table de Quartier » vise des transformations sur le quartier, mais il ne prend pas en compte la dimension individuelle (les habitants n'augmentent pas leurs capacités individuelles) et la dimension interpersonnelle (les habitants ne prennent pas en charge l'organisation collective, et ne développent donc pas les compétences pour faire ensemble). Dans le CSTbQd, au contraire, Benjamin et Caroline insistent beaucoup sur cette deuxième dimension : apprendre à s'écouter, à faire ensemble et à s'organiser collectivement.

Mais pour Gutierrez (1990) l'*empowerment* doit articuler ces trois dimensions pour permettre une réelle amélioration des conditions de vie. Dans cette approche, le rôle du travailleur social est de faciliter le processus d'*empowerment*, l'usager étant le moteur premier du changement. Cette vision de l'usager rejoint celle de la psychologie communautaire qui

transforme la relation de l' « aidant » à « l'aidé », le patient n'étant plus un individu sur lequel on travaille, mais un « usager expert » avec lequel le professionnel construit une relation de collaboration. Le savoir technique du professionnel est donc complémentaire du savoir expérientiel de l'individu accompagné. On reconnaît dans cette description du rôle du professionnel celui de Claire, du CS2, qui se positionne bien en « collaboratrice » des habitants, et insiste sur la complémentarité entre son savoir technique et le savoir expérientiel des habitants. De plus, même s'ils ne l'ont pas exprimé aussi explicitement que Claire, les autres professionnels qui portent une approche de pouvoir d'agir exploratoire, inscrivent aussi leur accompagnement dans une relation « égalitaire », au sens où le professionnel ne sait pas plus que les habitants, leurs pratiques ne s'appuyant pas sur l'unique savoir du professionnel mais aussi sur les savoirs, les ressources et les expériences des habitants.

Mais en psychologie communautaire tout comme dans le travail social, peu à peu, les interprétations du mot *empowerment* se diversifient ; avec d'un côté ceux qui privilégient la dimension individuelle de l'empowerment ; et de l'autre ceux pour qui cette dimension individuelle doit nécessairement être articulée aux dimensions collectives et politiques pour qu'il y ait un réel *empowerment*. De manière globale, la diffusion du terme *empowerment* dans l'intervention sociale s'est faite au profit d'une approche qui privilégie l'individu, centrée sur le développement de l'estime de soi et du contrôle individuel. Pour l'illustrer, Bacqué et Biewener citent Julian Rappaport, dans un article rétrospectif publié en 2011, il décrit l'évolution de l'usage du mot *empowerment* dans la psychologie communautaire :

« Bien qu'ayant prédit en 1981 que l'empowerment deviendrait un concept dominant (et que cela nous inquiéterait sans doute), j'ai cependant été consterné quand le terme a été approprié à la fois par les conservateurs et par ceux qui l'ont utilisé dans une visée thérapeutique détachée de toute analyse ou intention politique. J'ai aussi été surpris que certains voient l'empowerment comme une construction uniquement individuelle, plutôt que fondamentalement collective, organisationnelle et contextuelle. Ce n'est pas l'empowerment dans le sens dans lequel je l'ai utilisé qui est devenu centre d'intérêt dominant, mais le langage de l'empowerment approprié dans des agendas qui ne sont ni progressistes ni fondés sur la community, ou qui tout simplement ignorent à la fois la justice sociale et le changement social. »⁴⁴

⁴⁴ Rappaport, 2011, p.235, cité par Bacqué et Biewener (2013)

Ainsi, nous comprenons mieux l'usage du mot « pouvoir d'agir » qui est fait à l'Association AZ ou dans le CS1 ; il s'inscrit tout-à-fait dans cette trajectoire de l'*empowerment* compris comme une approche individualisante qui développe l'estime de soi et l'autonomie ; en prenant moins en compte les dimensions collectives et/ou politiques du changement social.

Pourtant, dans les discours de la fédération des centres sociaux, le pouvoir d'agir qui est défendu est résolument tourné vers les dimensions collective et politique. On note également que l'approche défendue dans le projet fédéral se situe, tout comme le CS2, dans le modèle social-libéral : le centre social favorise la participation des habitants dans les politiques publiques locales ; il n'organise pas des actions « radicales » de « contestation » qui viseraient à renverser des élites ; au contraire, il favorise la bonne communication entre habitants et décideurs locaux, il n'est pas question de s'opposer mais de favoriser la compréhension entre les « élites » au pouvoir et les habitants. Le centre social ne remet pas en question les pouvoirs en place, mais prépare les habitants à prendre leur place dans les instances de concertation et de participation mises en place par les institutions. Ainsi, la vision du *pouvoir d'agir* exprimée dans le projet fédéral des centres sociaux ne s'inscrit ni dans le modèle radical, influencé par des pensées « révolutionnaires » telles que celle de Paulo Freire (1969); ni dans le modèle néolibéral qui favorise la dimension individuelle au détriment des conditions collective et politique du changement social.

| | CS 1 | CS 2 | CS TbQa | CS TbQb | CS TbQc | CS TbQd |
|--|----------------------------|-------------------------------------|-----------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Dimensions individuelle, collective et/ou politique | Individuelle et collective | Individuelle, Collective et sociale | Politique | Individuelle, collective et politique | Individuelle, collective et politique | Individuelle, collective et politique |
| Pôle radical, social-libéral ou néolibéral ? | Néolibéral | Social-libéral | ----- | Radical | Radical | Radical |

Tableau 6 Positionnement des discours et pratiques "pouvoir d'agir" dans la cartographie des démarches d'*empowerment* de Bacqué et Bewiener (2013), Aziza Deghay, 2017

On constate ainsi que, malgré un positionnement assez clair du projet fédéral dans le modèle social-libéral, les discours des acteurs des centres sociaux enquêtés sont traversés par les diverses interprétations de l'*empowerment* ; parfois au sein d'un même centre social, suscitant des incompréhensions et des tensions entre acteurs. C'est le cas, par exemple dans le CSTbQc, où, Florence, la directrice adjointe a une approche individualisante du *pouvoir d'agir*, proche du

pôle néolibéral, alors que les habitants qui animent la table de quartier se situent davantage dans le pôle radical. Contrairement au CS2 qui ne remet pas en question les pouvoirs en place, Bénédicte et Guy se rapprochent du pôle « radical » au sens où ils s'expriment davantage dans des modalités « contestataires ». Alors que le CS2 se positionne en acteur neutre – « le centre social organisateur de la rencontre » – Guy, animateur de la TbQ, exprime son opposition au pouvoir en place qu'il accuse d'être injuste. Le positionnement du CSTbQc pourrait même être qualifié de « politicien » puisque plusieurs de ses dirigeants se sont déjà présentés aux élections municipales, dans une liste opposée au maire au pouvoir. Ce que regrette Florence qui affirme que le centre social a « *une couleur politique* » :

« Il y a un étiquetage politique de la structure. On a tout un historique où, à un moment donné, le directeur de la structure s'est présenté aux élections municipales, où après, c'était notre ancienne directrice... son conjoint s'est également présenté aux élections municipales... et donc voilà, il y a tout un package autour de la structure qui fait que... on n'y voit pas forcément clair. »

Nous pouvons noter que la dimension de « conflictualité » valorisée par le rapport Bacqué-Mechmache et PSN, est plus difficile à prendre en compte par tous les acteurs des centres sociaux. Alors qu'une organisation comme l'Alliance citoyenne se donne comme rôle d'organiser les habitants en « contre-pouvoir » ; le rôle qui semble le plus adapté aux centres sociaux est celui de « médiateur », ou de « facilitateur » des échanges, comme l'affirment les professionnels du CS2. La conflictualité, qui semble être un levier du *pouvoir d'agir* des habitants du point de vue de PSN ou de l'Alliance citoyen ; semble être considérée comme un frein dans les centres sociaux. Ce qui nous invite à nous interroger sur cette dimension de « conflictualité » et plus largement sur le rapport au « pouvoir » et au « politique » dans les centres sociaux : freins aux démarches de Développement du Pouvoir d'agir dans les centres sociaux, ou plutôt des leviers ?

Par ailleurs, nous constatons un écart entre le *pouvoir d'agir* promu par le discours fédéral et les pratiques du CS1 et de l'Association AZ, qui pourtant inscrivent leurs approches dans la dynamique suscitée par la démarche de congrès et le projet fédéral de la FCSF ; ce qui nous amène à nous questionner - de manière plus large - sur les freins au Développement du Pouvoir d'Agir compris selon les définitions de Le Bossé (2003) ou Gutierrez (1990); c'est-à-dire comme approche d'*empowerment* qui inclut toutes les dimensions du changement social : individuelle, collective et politique.

4. Freins et leviers du Développement du Pouvoir d'Agir en centre social

4.1 La culture professionnelle de l'animation en centre social

Aussi étonnant que cela puisse paraître - surtout pour quelqu'un qui a été salariée en centre social - le principal frein au Développement du Pouvoir d'Agir qui s'est dégagé des contenus d'entretien est « les professionnels », ou plutôt leurs habitudes de travail, leurs représentations de ce qu'ils doivent faire et comment, ainsi que leurs relations aux habitants et au quartier; ce que certains enquêtés ont nommé « *la culture professionnelle de l'animation* ». Cette dernière semblerait en complète contradiction avec les manières de faire et d'être d'un Développement du Pouvoir d'Agir qui inclut les dimension individuelle, collective et politique du changement social. En listant ses aspects, nous allons voir comment et pourquoi cette culture professionnelle majoritaire en centre social constitue un frein central à cette approche de Développement du Pouvoir d'Agir, nous verrons également comment certains salariés ont transformé leurs pratiques à travers leur engagement dans une démarche de DPA.

4.1.1 Les freins et les leviers relatifs aux méthodes de travail des professionnels

Comme nous l'avons déjà mis en évidence dans les chapitres précédents, les approches de DPA tournées vers la transformation du quartier, avec une participation qui vise la citoyenneté, privilégie une méthode exploratoire ; et non une méthode de projet. Or, plusieurs acteurs ont mentionné « la méthode de projet » comme un frein aux démarches d'accompagnement du pouvoir d'agir ; méthode qu'ils associent à la culture de l'animation en centre social. Claire, du CS2, nous explique pourquoi :

« Le premier frein, je dirais que c'est nous-même et nos habitudes de boulot. Le fait de... Par exemple, j'ai été formée à de la méthodo de projet, bein pour moi on montait un projet comme ça... enfin tu vois, ses étapes... Et en fait c'est en train de se déconstruire complètement, parce que les gens me disent « non on va d'abord tester ça, et puis on va... », voilà. Donc je pense que nous même déjà... Et de s'autoriser à aller sur des sujets que tu maîtrises pas, que tu... sur

lesquelles tu pensais pas qu'un centre social pouvait aller... Ouais, les représentations qu'on a de là où s'arrête notre boulot aussi. ».

Comme elle le souligne, la démarche projet inscrit l'action dans une maîtrise du salarié d'étapes anticipées, à mettre en œuvre pour obtenir un ou plusieurs objectifs prédéfinis, dans un périmètre clairement défini. On note également qu'elle dit avoir été « formée » à cette méthode, pour l'exécuter dans ses pratiques professionnelles. Au contraire nous avons vu que les démarches d'accompagnement « exploratoires » partaient d'une question, d'un « non savoir », dans une posture ouverte aux imprévus, avec une pratique qui s'invente en faisant. Le directeur du CS2 insiste beaucoup sur cette dimension de « formatage » des métiers de l'animation dans les formations spécialisées dans ce domaine :

« Vous parliez tout-à-l'heure de la formation, mais il y a du formatage, hein... En grande partie, une partie des animateurs sont formés à « l'activisme » » (...) « faut proposer de l'activité tout le temps. » (...) « un animateur qui propose pas, n'est pas un bon animateur. Nous on défendait l'idée de dire, bein non justement. Nous on défend l'idée que tu n'as rien à proposer, et que tu as à te mettre en écoute, et que la proposition, elle va émerger de cet espace que tu vas libérer... et ça c'est super compliqué, mentalement, dans la culture de l'animation, c'est compliqué. (...) C'est le premier frein. Une culture professionnelle qui serait frileuse sur des démarches qui sont insécurisantes parce qu'on ne sait pas où on va. »

Ainsi, « proposer des projets » met le professionnel dans une posture de maîtrise de l'action ; alors que les démarches de développement du pouvoir d'agir invitent au contraire à aller vers des situations qui peuvent être « insécurisantes » pour les professionnels parce qu'elles ne s'appuient pas sur leurs savoirs. Entre outre, ce qu'Éric, appelle « l'activisme », c'est-à-dire cette posture du salarié qui doit faire, proposer, agir... pour être un bon animateur, est contradictoire avec une posture de salarié basée sur l'écoute et l'accompagnement du faire et de l'agir des habitants. Comme le souligne Laetitia du CS1, cette posture du salarié « qui propose » et « qui fait » place les habitants dans l'attente que « la solution » ou « l'action » viennent du salarié :

« les habitants attendent que nous on fasse. Nous en tant que salariés, faut qu'on change de paradigme. Ne pas se mettre en mode : « je vais faire »... (...) mettre en place des petites animations pour qu'il y ait des choses qui se dégagent. Pas arriver avec une idée en tête. »

Mais si elle a bien conscience de la nécessité de ce qu'elle appelle « un changement de paradigme » de la place du salarié dans le centre social, elle souligne la difficulté de ce

changement ; que les salariés du CS1 n'ont pas réussi à opérer malgré les trois années de recherche-action sur le *pouvoir d'agir* qui ont permis cette prise de conscience.

D'après les contenus d'entretiens, la difficulté semble être que l'absence de méthode de projet est assimilée à une absence de méthode par certains acteurs. On peut rappeler les conflits des acteurs du CSTbQc qui ont opposé des « animateurs-experts » à Benjamin, accusé de ne pas avoir de méthode, et de ne pas savoir ce que c'est que le métier d'animateur. Or, celui-ci arrivait bien avec un bagage méthodologique : l'enquête en anthropologie ; et l'organisation communautaire de Saul Alinsky (Alinsky 1971), à laquelle il a dit s'être formé. Par ailleurs, il s'est également documenté sur des méthodes participatives telle que celle de la coopérative d'éducation populaire « Le pavé⁴⁵ » qui ne propose pas des formations mais ce qu'elle appelle des « dé-formations continues ». Ainsi, il semble nécessaire de mettre en valeur le fait que les démarches exploratoires ne s'appuient pas sur un néant de savoir et de technique, mais bien sur d'autres savoirs et d'autres techniques qu'il s'agit d'identifier pour qu'elles puissent être partageables. Car il semble difficile de se « dé-former » de la méthode de projet sans proposer d'autres techniques et savoirs.

L'enquête a permis de mettre en évidence que tous les acteurs qui pratiquent une approche du *pouvoir d'agir* exploratoire se sont « formés » à d'autres savoirs et techniques, mais, dans chaque CS, ils sont allés vers des « méthodes » et des « savoirs » différents. En effet, Il n'y a pas eu de « boîte à outil » ou de formation « formatant » à ces pratiques exploratoires communes à tous ces acteurs. C'est au contraire dans leurs questionnements, et dans une posture de découverte, que les acteurs sont allés vers des savoirs et des techniques, disponibles dans leur environnement, pour développer leurs compétences, et s'ouvrir à d'autres méthodes.

Par exemple, dans le CS2, les acteurs se sont formés à la méthode d'ATD Quart Monde intitulée « croisement des savoirs et des pratiques avec des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale »⁴⁶, définie sur le site de cette association comme « *une dynamique permettant de créer les conditions pour que le savoir issu de l'expérience de vie des personnes qui connaissent la pauvreté puisse dialoguer avec les savoirs scientifiques et professionnels. Ces différents savoirs produisent une connaissance et des méthodes d'actions plus complètes et inclusives.* ». Ainsi, cette méthode semble en parfaite cohérence avec le positionnement du centre social comme « facilitateur » de la communication entre les habitants et les institutions.

⁴⁵ <http://www.scoplepave.org/>, consulté en septembre 2017

⁴⁶ <http://www.atd-quartmonde.org/nos-actions/penser-agir-ensemble/croisement-des-savoirs/>, consulté en septembre 2017

Mais, comme le souligne Claire, il n'a pas été question de se « formater » à cette méthode pour l'appliquer de manière stricte, mais de s'en inspirer pour faire évoluer ses propres pratiques :

« C'est assez détaillé comme méthode, mais c'est pas quelque chose qu'on reproduit à l'identique parce qu'on est pas dans les mêmes conditions, on ne touche pas que des personnes en situation de pauvreté par exemple, on a pas forcément cet axe d'entrée là avec le public. Mais en tout cas c'est vrai que c'est des méthodes dont on s'en inspire beaucoup dans l'animation, déjà dans l'animation des collectifs ou des groupes, et puis en plus dans, dans le cadre du travail avec différents acteurs, on essaye vraiment de s'en inspirer. »

Ainsi, on perçoit l'importance d'adapter toute méthode à l'environnement spécifique du centre social, et aux conditions particulières des habitants accompagnés dans cette démarche de pouvoir d'agir. Le directeur insiste beaucoup sur cette dimension nécessaire d'adaptation des démarches de DPA au contexte spécifique du CS :

« Je suis persuadée que nous avons une route à mener qui est celle qu'on invente, et que à trop prendre – ça veut pas dire qu'il faut tout rejeter en bloc non plus- à trop prendre ce qui vient de l'extérieur, le risque est que... d'abord que ce soit complètement plaqué, et que ce soit non plus pas approprié par nous. »

Donc, il ne s'agit jamais de se former à une méthode au sens de « se formater », mais d'apprendre de cette méthode pour faire évoluer ses propres pratiques. Dans cette logique, les acteurs du CS2 ont également travaillé avec La Maison de la Communication de la Rochelle, dont le champ d'intervention peut paraître assez éloigné du DPA des habitants des quartiers populaires ; voici comment il est présenté sur le site de cette organisation :

« La Maison de la Communication facilite depuis dix ans la qualité des relations dans les entreprises et les organisations. Avec vos salariés, vos partenaires, vos clients ou vos fournisseurs, nous intervenons en médiation, conseil et formation pour : prévenir et régler à l'amiable les conflits des organisations ; optimiser la relation au travail ; et déployer le leadership dans l'entreprise. »

Mais si les enseignements de cette organisation paraissent bien éloignés du concept de *pouvoir d'agir*, dans le cas particulier du CS2, les acteurs associent leurs discours et leurs pratiques de « pouvoir d'agir » à des mots comme « communication » et « compréhension » ; le rôle du CS dans ces pratiques de DPA étant de « faciliter » la communication et la compréhension entres personnes au pouvoir et les habitants. Ainsi, le directeur nous explique :

« On travaille beaucoup avec la maison de la communication à la Rochelle, on a fait des séances avec la maison de la communication, en leurs disant voilà ce qu'on a envie de faire, et ainsi de suite... On s'est mis à de la méthode, relativement en somme toute classique ... sur l'évolution des postures. ».

Soulignons encore que dans sa manière de présenter le rapport à l'apprentissage, il ne s'agit pas de se « formater » à une méthode, mais d'adapter les apprentissages en fonction des objectifs du centre social.

Nous comprenons mieux pourquoi les différents acteurs sont allés vers des « formations » assez diverses, selon leurs propres envies, et leurs environnements. Ainsi, dans le CSTbQc, les habitants de la table de quartier ont suivi une formation à la citoyenneté avec l'organisation « Boîte sans projet ⁴⁷ » dont l'objet est de « vivre et faire vivre l'éducation populaire » en proposant des « actions de formation, d'analyse de pratique, de supervision et de régulation dans diverses structures publiques ou privées. L'association organise des formations ponctuelles à la demande des structures, en fonction de leurs besoins et de leurs réalités de terrains ». On note encore que cette démarche s'appuie sur les besoins et les réalités du terrain spécifique à ce centre social, il ne s'agit pas de se former à « une boîte à outil », comme le témoigne le nom de l'organisation « boîte sans projet ». L'approche de cette « méthode pédagogique » se situe bien en contradiction avec « la méthode de projet », avec des formations qui s'inscrivent davantage dans les approches de *pouvoir d'agir* que nous avons qualifié d'exploratoire ; l'un de ses chantiers étant justement : « Organisation collective et pouvoir d'agir : Favoriser des pratiques émancipatrices autour du pouvoir d'agir et l'organisation collective auprès de divers collectifs », chantier dans lequel se situe sa collaboration avec le CSTbQc.

Enfin, pour clore cette « liste » des « méthodes » appropriées par les acteurs appliquant une approche de développement du pouvoir d'agir exploratoire, nous pouvons citer l'expérience de Nadia, CSTbQb, qui dit s'inspirer des méthodes du *Community Organizing*, mais qui a aussi participé à un séjour au Canada pour rencontrer des animateurs des tables de quartier, afin d'améliorer sa pratique dans les Tables de Quartier en France. De nouveau, il ne s'agissait pas de « formatage » à la méthode canadienne, mais bien d'apprendre de ses pratiques pour en adapter les éléments qui sont pertinents au regard de sa pratique particulière dans l'environnement spécifique de lu CSTbQc.

⁴⁷ <http://www.boite-sans-projet.org/> consulté en septembre 2017

Ainsi, même si nous ne pouvons pas définir « une méthode » commune à tous ces acteurs de CS, il semble évident que l'absence de « méthode de projet » ne signifie pas que les acteurs partent sans « méthode ». Il s'agit en fait de se construire sa propre méthode en fonction de sa situation particulière dans l'environnement du centre social. Ainsi, leur approche « exploratoire » inclue dans les recherches « une recherche de méthode ».

De plus, si les « formations techniques » telles que celles que nous avons citées sont bien une source de savoirs, les acteurs insistent sur la nécessité d'apprendre par l'analyse de l'expérience en échangeant avec d'autres acteurs également en exploration sur le même sujet. Ainsi, les animateurs et les habitants qui ont participé à l'expérimentation « Table de Quartier » ont insisté sur les apprentissages qu'ils ont acquis lors des séminaires de rencontre organisés par la fédération, à l'occasion de cette expérimentation. De la même manière, Claire, du CS2, souligne l'importance de l'apprentissage dans ce type d'échanges sur les pratiques :

« Ce qui nourrit... bein on a participé au croisement des savoirs avec le collectif pouvoir d'agir et la fondation de France. On était 6 sites, dont une Alliance citoyenne, un autre centre social, ATD quart monde... C'était un croisement d'expériences, on se voyait tous les 6 mois, en séminaire de 3 jours, pour faire des retours sur nos méthodes, amener un peu des questionnements et tout ça, donc ça ça aide. »

Ainsi, ce qu'elle appelle « le croisement d'expériences » est un autre dénominateur commun des approches de Développement du Pouvoir d'Agir exploratoire. Et ce, aussi bien pour faire évoluer les pratiques des professionnels que pour accompagner au développement des compétences des habitants. Nadia nous explique pourquoi elle a organisé un séjour dans une autre ville pour rencontrer une table de quartier portée par un collectif d'habitants PSN:

« L'animatrice de la Table est voilée, et très intelligente, quelqu'un qui a beaucoup de réflexion. J'avais envie de montrer à ces femmes qui habitaient dans ce quartier qui est un endroit un peu triste... de les amener ailleurs, pour voir qu'ailleurs il y avait des choses qui se faisaient... Et il qu'y avait des femmes qui étaient comme elles, et qui se bougeaient... voir d'autres femmes et le combat qu'elles menaient... quand on est revenues, elles étaient boostées. »

Bénédicte, habitante du CSTbQc, témoigne de la même expérience, après un séminaire organisé par la fédération à Marseille, elle dit avoir eu « un déclic », et depuis elle a gagné en confiance en soi et en compétence pour prendre la parole en public.

Ainsi, la « méthode exploratoire » qui peut apparaître comme une absence de méthode, par l'absence d'un formatage à une méthode particulière valable en toute circonstance, présente bien « de la méthode » ; s'il n'y a pas de « boîte à outils » du Développement du Pouvoir d'Agir en centre social, nous pouvons néanmoins identifier quelques traits communs à tous les acteurs des centres sociaux qui défendent cette approche exploratoire :

- Partir d'un questionnement et non d'un savoir ;
- Avoir une posture qui reconnaît l'expertise des habitants ;
- Faire évoluer sa pratique à travers des « croisements d'expériences » avec d'autres acteurs expérimentant ce type de pratiques et des formations techniques identifiées en fonction de ses questionnements et de l'environnement spécifique du centre social.
- S'appuyer sur une démarche d'enquête dans le quartier : entretiens individuels et/ou questionnaires pour identifier des problèmes sociaux vécus par plusieurs habitants du quartier ; afin de constituer des collectifs d'habitants partageant un même problème et chercher ensemble les moyens d'un changement social clairement identifié avec le groupe d'habitants. Les modalités d'action pour atteindre le changement « visé » sont décidées avec les habitants ; ce qui signifie qu'il n'y a pas d'actions « type » prédéfinies par une méthode. Néanmoins, l'enquête nous a permis d'identifier quelques modalités d'action assez récurrentes : la pétition, le courrier (mail ou lettre) aux décideurs, l'appel téléphonique, la demande de rendez-vous, les réunions... Mais des groupes d'habitants ont aussi imaginé des modalités d'action originales ou ludiques. Par exemple, dans la table de quartier du CSTbQb, des pochoirs ont été réalisés à partir de mammographies et d'autres radios personnelles pour « signaler » les lieux dangereux sur la voie publique ; pour les prendre en photo afin d'expliquer les problèmes de signalisation du quartier aux responsables des politiques publiques locales, et présenter cette situation dans le journal local.

4.1.2 Un management favorable aux démarches de DPA

Le point précédent sur les freins et leviers relatifs à la méthode pourrait nous faire penser que le Développement du Pouvoir d'Agir exploratoire repose sur la posture et les méthodes de l'animateur ; or, dans tous les centres sociaux où cette approche a été possible, elle l'a été grâce à un contexte managérial favorable.

Tout d'abord, il faut souligner que si les professionnels ont pu se défaire de la méthode de projet, c'est aussi parce que le financement de ces pratiques ne s'est pas fait dans le cadre d'un financement par appel à projet annuel ; mais dans le cadre de dispositifs d'expérimentation sur plusieurs années.

Par ailleurs, soulignons que dans tous les CS où cela a été possible, un poste a été dédié au pouvoir d'agir. Éric, directeur du CS2, nous explique pourquoi il est difficile d'intégrer les démarches de *pouvoir d'agir* dans le centre social sans mettre en place un temps dédié :

« La solution, finalement, celle qu'on a trouvée pour l'instant, après, elle vaut ce qu'elle vaut, pour l'instant elle fait plutôt ses preuves, bein c'est de développer du temps dédié. (...) Ils sont plus disponibles, ils ont plus de temps pour réfléchir à la méthode. Si un groupe, ils le voient un mois après, ils le voient un mois après. Le collègue du secteur enfants, les enfants ils sont là de toute façon. Donc il a pas le choix, il a 26 animateurs à gérer... S'il en manque, faut gérer... et tout ça, c'est tous les jours... ».

Ainsi, le temps dédié permet de répondre à l'un des principaux freins au pouvoir d'agir : des professionnels, « la tête dans le guidon », qui n'ont plus le temps de se questionner et de partir au contact des habitants en dehors du centre social. Comme l'explique Éric, le Développement du Pouvoir d'Agir demande en effet un temps qui n'est pas toujours disponible dans le quotidien des animateurs de centre social :

« Parce que les contraintes du quotidien sont super lourdes, et que c'est du temps à arracher au quotidien. Enfin, moi je l'ai comme ça dans la tête. C'est du temps à arracher au quotidien, ça veut dire que bein parfois vous arrivez plus à en arracher parce que vous êtes fatigué, parce qu'il y a trop de petites choses qui sont arrivées, parce qu'il y a une surcharge administrative, et puis que, au bout, quand voilà, vous êtes fatigués, et vous vous dites, maintenant je rentre. ».

Cette question du « temps disponible » pour le pouvoir d'agir peut fournir un élément d'explication qui justifie le fait que les salariés des CS1 et de l'association AZ favorisent une démarche participative tournée vers l'intérieur du CS. En effet, dans ces deux contextes, il n'y a pas de salarié dédié au *pouvoir d'agir* ; ainsi intégrer « le pouvoir d'agir » à sa pratique professionnelle dans son secteur d'activité ne peut que se limiter à une animation plus participative de projets prédéfinis. Le temps nécessaire pour se questionner et aller à la rencontre des habitants dans le quartier semble trop important pour être intégré sans que les salariés soient « déchargés » de leurs activités de secteur.

Par ailleurs, les professionnels de la méthode exploratoire doivent bénéficier d'une grande confiance du manager, parce qu'une partie importante de leur travail se déroule en extérieur, et sans objectifs prédéfinis. Si le salarié perd en « maîtrise » et en « contrôle » de son travail, cela signifie que le manager lui aussi doit accepter une perte de « contrôle » et de « maîtrise » du travail de ses « subordonnés ». En effet, tous les professionnels de l'approche exploratoire ont témoigné de la grande confiance qui leur était accordée par le directeur. Claire nous explique l'importance de la confiance et du soutien des dirigeants, qui doivent porter « politiquement » cette approche de Développement du Pouvoir d'Agir :

« Le fait que ce soit porté politiquement ici, et qu'on se sente accompagné, j'ai eu droit à l'erreur, quoi... Je pense que c'est pas possible de développer ça dans des endroits où t'as pas de marge de manœuvre, où t'as pas le droit de te planter. Si t'es trop en insécurité, ce qui te rassure c'est ce que tu connais, ta méthode de travail. Si on t'autorise pas à tester des choses qui marchent pas... si on compte ton temps de travail à la minute, et qu'on t'autorise pas à être flexible sur le truc... ».

Ainsi, Benjamin confirme cette « liberté » d'organisation dans le travail, nécessaire pour pouvoir explorer le quartier :

« J'avais une mission où j'étais assez libre et quand j'avais signé le contrat aidé, j'avais dit à David au directeur, moi je veux pas qu'on me force à être dans les bureaux alors que je sais que les gens s'y cachent. Et ça a pas forcément de sens. Il faut être dans la rue, il faut être dehors, il faut trouver les moyens de se motiver. »

Propos, confirmé par sa collègue Caroline pour qui le développement de la Table de Quartier a pu être possible « grâce au directeur » qui leur a « laissé de la liberté » alors que leurs collègues ne comprenaient pas leur démarche participative exploratoire.

Selon les propos de Claire, on perçoit également l'importance d'un cadre clair qui permet aux salariés d'avancer avec assurance, sans nécessairement devoir consulter la hiérarchie à chaque décision :

« Avoir un cadre clair, par exemple, la réunion chantier que je vais avoir demain soir, c'est pour parler de notre méthode. Mais le contenu que décide le groupe, jamais ils donnent leur avis. Quand on envoie des courriers aux élus, jamais ils les lisent, parce qu'on part du principe que notre travail c'est la méthode d'accompagnement et qu'après le contenu c'est pas à nous de le définir, c'est les habitants qui décident du contenu. »

Ainsi, dans ce centre social, une réunion « Chantier pouvoir d’agir » réunit de manière régulière les salariés dédiés au *pouvoir d’agir*, un administrateur « dédié » au pouvoir d’agir, le président de l’association et le directeur ; pour que les salariés soient « soutenus » dans cette démarche et que les difficultés rencontrées, en termes d’accompagnement, puissent être prise en charge avec les dirigeants. Ainsi, « ce cadre » clair permet de limiter l’aspect « insécurisant » que peuvent avoir ces démarches exploratoires. Par ailleurs, de cette manière, l’approche est portée collectivement. Marion, administratrice dans ce chantier, explique son rôle auprès des salariés en ces termes : « épauler les salariés » ; « réfléchir ensemble » ; « se donner des coups de main ».

De plus, Marion souligne que cette démarche s’appuie sur une dynamique collective animée par le directeur et le président :

« Eric, le directeur, est quand même le grand visionnaire de tout ça, avec des présidents qui se sont succédés... et puis dernièrement, Ahmed, le président, qui est quand même quelqu’un d’assez exceptionnel, qui a permis l’élan notamment pour le pouvoir d’agir ... et puis des pôles, des gens comme Claire, Paul... les référents des différents secteurs... c’est des gens qui sont là depuis de nombreuses années, et qui trament entre eux une vraie préoccupation autour de ça... enfin, ils ont bien pigé, ils sont bien rentrés dans le projet... Et le fait de travailler salariés-bénévoles, et comment on a travaillé sur les objectifs pour le contrat de projet tout ça... ».

Ainsi, d’après les différents acteurs de ce centre l’approche de développement du pouvoir d’agir s’est inscrite dans la continuité de différentes démarches participatives initiées par le directeur. Avec, par exemple, des démarches de renouvellement du projet social du centre réunissant les habitants, les administrateurs et les salariés pour discuter du projet, pendant des séminaires de plusieurs jours ; avec une animation participative qui s’appuie sur la méthode du croisement des savoirs pour que les échanges puissent vraiment construire le projet de manière participative. Marion, nous décrit ces moments de travail collectif :

« Ça fait bien 10 ans que les modalités de travail d’ATD quart monde influent ça. On est déjà sur le pouvoir d’agir, là... en fait, dans cette modalité-là de travail... par petits groupes, groupes de pairs... c’était hyper travaillé, ils faisaient des... ils bossaient vachement avant, pour que... pour qu’on sorte des matinées, puis après des journées, avec vraiment du matériel pour continuer à travailler... ».

Ainsi, elle souligne la rigueur nécessaire pour animer ce type de méthode participative. Par ailleurs, même si on sent que, dans ce centre social, cette dynamique collective participative est

portée par plusieurs acteurs, le président, le directeur et Claire, Marion présente le directeur comme le « Grand visionnaire » des démarches participatives de ce centre social.

De son côté, Éric se définit comme « une éponge » ; ce qu'il explicite en se décrivant en ces termes : « *j'entends ce que disent les administrateurs, ce que peuvent dire les collègues, et ainsi de suite... Et une fois de temps en temps, j'essaie de le retraduire en action concrète.* ». Il précise aussi qu'il a pris un rôle de direction parce qu'il voulait « développer un projet » et non « gérer une structure ». Et Il insiste sur l'importance d'une dynamique de transformation permanente : « *Après il y a toujours des changements. En permanence... c'est une organisation très adaptable... Enfin, l'organisation... Mais en même temps, tous les changements prennent du temps, parce qu'il faut que les gens les acceptent.* ». Ainsi, il inscrit son management dans une approche que nous pourrions également qualifier « d'exploratoire », au sens où le questionnement et l'apprentissage sont permanents, pour s'adapter aux situations, et explorer de nouvelles approches. Pour lui, le frein principal aux approches de Développement du Pouvoir d'Agir est la culture professionnelle de l'animation, et son principal levier de manager pour dépasser ce frein est ce qu'il appelle « la pédagogie permanente » :

« Bein c'est la formation, c'est la pédagogie permanente aussi... c'est... c'est toujours défendre un changement de posture tout le temps. (...) C'est permanent. C'est dans nos réunions d'équipe, c'est un petit peu... c'est dans nos entretiens de recrutement, c'est dans les entretiens annuels d'évaluation, c'est dans les ... ce qu'on pourrait dire les... les conseils qu'on peut donner à un collègue qui parfois sait plus par quel bout prendre les choses. C'est... c'est lui filer la voie qui est celle qui nous paraît celle qui est la plus pertinente, par rapport à sa fonction, du point de vue de la place des habitants. Et non pas de commencer par quelque chose de trop technique, ou de trop... trop... classique en termes de fonctionnement. ».

Mais s'il démontre bien l'importance du manager dans ces dynamiques participatives, il souligne le fait qu'elle doit également être portée par d'autres acteurs, en associant fortement les administrateurs, notamment lors des séminaires de travail sur les projets, mais aussi en s'appuyant sur les salariés, pour faire ce qu'il appelle un « effet levier » :

« Moi j'avais besoin d'un effet levier. (...) A un moment donné, j'ai adapté l'organisation aussi, à ce que je percevais des compétences de mes collègues. J'avais quelqu'un qui est parti, là, depuis pas longtemps, Marc... Mais aussi Claire, qui était tous les deux au secteur enfants... Qu'on sentait bien que j'avais pas besoin de convaincre, qui étaient convaincus... Donc il fallait que ce soit eux, l'effet levier. Parce que le problème... bein de toute position dans le

centre, le directeur s'il fait tout lui, il fait pas d'effet de levier. (...) Parce qu'en plus ils étaient beaucoup plus pertinents que moi, parce que moi je voyais plus les animateurs travailler au quotidien».

Ces propos du directeur soulignent à la fois qu'il est bien l'animateur de ces dynamiques participatives, mais que pour qu'elles se réalisent de manière effective dans l'ensemble du centre social, elles doivent être portées par plusieurs « leaders ».

C'est cette dynamique participative collective, initiée par le directeur, et portée par plusieurs acteurs, qui a permis de dépasser le frein de la culture professionnelle de l'animation, et de « *développer une culture associative* » favorable aux démarches de développement du pouvoir d'agir. Ainsi, comme le précise son président, le centre social s'applique à lui-même les démarches participatives que les approches de Développement du Pouvoir d'Agir défendent : *la démocratie là-dedans c'est que même nous, ce qu'on veut que la haute sphère applique, on l'applique nous-même avant.*» En effet, le directeur de ce centre social, nous explique comment porter collectivement le projet du centre social :

« C'est de mener le projet ensemble. Mais le projet global, et pas l'action quotidienne. C'est de tirer dans le même sens. C'est de dire que le projet qui va sortir du contrat de projet, ok il est partagé : il est partagé par les administrateurs, il est partagé par les habitants qui ont contribué, il est partagé par les salariés. S'il est partagé, derrière on se met des outils de travail, et après on tire tous dans le même sens. Et de temps en temps, on fait le point : est-ce qu'on tire toujours dans le même sens. »

Nous pouvons en conclure que le cadre managérial le plus favorable aux démarches de DPA est celui d'un management qui associe tous les acteurs à la construction et à l'animation du projet social du centre social, dans une dynamique « exploratoire » apprenante pour tous les acteurs.

4.2 Pouvoir d'agir et relation des centres sociaux aux institutions

4.2.1 La relation aux institutions, un gros frein de la DPA en centre social

Dans les freins cités lors des entretiens, un seul a été cité par tous les enquêtés : les institutions. Et parmi elles, en tête des freins au *pouvoir d'agir* des habitants : le maire, les élus et les techniciens de la mairie.

Tout d'abord, les acteurs ont souligné la lenteur des processus de décision, dont le risque principal est de décourager les habitants. De plus, ils témoignent d'une grande complexité des processus de décision, avec une difficulté de discerner les lieux de décisions et les personnes de pouvoir. Ainsi, Nadia nous raconte comment cette complexité a freiné l'action des habitants concernant le problème de signalisation dans le quartier du CSTbQ2 :

« Ici, le trottoir de gauche appartient à la ville, le trottoir de droite appartient à la départementale, l'autre au bailleur... c'est compliqué, besoin de tous ces services autour de la table... il y en a qui sont de bonne volonté, et d'autres non... ».

Éric, de son côté nous raconte que les élus eux-mêmes ne maîtrisent pas toujours cette complexité des processus de décision, ce qui peut aussi constituer un frein. Il l'illustre avec l'exemple d'un projet de centre de santé porté par des habitants, avec l'accompagnement du CS :

« Il y a toujours des dimensions masquées, c'est-à-dire par exemple les élus n'avaient... n'ont jamais pris le temps, et n'ont jamais compris jusqu'au bout quelles sont les procédures à mettre en œuvre pour ouvrir un centre de santé. Dans leur tête, et dans leur présentation, il y avait forcément un agrément final de l'ARS, sur lequel ils pensaient pouvoir agir. Et en fait, il n'y a pas d'agrément, c'est une simple déclaration. Et vérification de conformité. Mais l'ARS n'a pas le pouvoir de dire que le centre de santé ouvre ou n'ouvre pas, si on est conforme à la loi, ils ne peuvent que prendre acte. »

Il raconte aussi que la multiplicité des acteurs au sein même d'une mairie peut constituer une difficulté, dans la mesure où les informations ne circulent pas toujours entre tous les acteurs ; ainsi, il précise que le maire leur a reproché un manque d'informations concernant ce projet de création d'un centre de santé, alors même que le centre social informait de manière régulière ses interlocuteurs de la mairie :

« C'est là où il nous a reproché d'être allé sur la santé... que personne lui avait demandé... qu'on disait rien... à la limite, on s'y attendait tellement pas ce jour-là, que ça a été salutaire, parce que du coup on s'en est sorti tout seuls en disant : « on vous dépose un dossier tous les ans, on a rencontré untel, on a rencontré untel... on dépose un dossier tous les ans avec un compte rendu détaillé, d'où c'est qu'on en était, dans quelles étapes on était, qu'est-ce qu'on allait faire l'année qui vient... Donc, il y avait tous les éléments à la mairie. Pas dans son bureau, mais ça après... ça appartient à l'organisation de la mairie, pas la nôtre. »

Cet exemple témoigne aussi du lien étroit entre mairies et centres sociaux, avec une tendance de certaines mairies à considérer les centres sociaux comme « leur outil », questionnant la légitimité d'un centre social à accompagner les habitants sur des projets autres que les services habituels (loisirs, éducatifs...).

En effet, les centres sociaux, étant financés, à la fois par la Caf et la mairie, l'objectif de « participation tournée vers le territoire » que préconise la Caf peut rencontrer des résistances au niveau de mairies pour qui l'outil « centre social » est avant tout un équipement de quartier. Dans la ville du CS2, les acteurs témoignent de l'opposition du maire aux démarches participatives portée par l'équipe du centre, avec comme principal argument que la démocratie représentative était la seule à pouvoir exercer un pouvoir de manière légitime ; les groupes d'habitants accompagnés par le CS n'ayant aucune légitimité à vouloir influencer les politiques publiques, et le centre social n'ayant pas de légitimité à accompagner ce type de démarches. De même, dans le CSTbQc, la Table de Quartier a connu de grandes difficultés avec la mairie, qui lui reprochait un manque de légitimité à accompagner ce type de démarche, certains acteurs des politiques publiques les ont même accusés de manipuler les habitants. D'après, Guy, ils n'ont jamais reconnu la « Table de Quartier » comme interlocuteur crédible, il nous raconte : « *la mairie, la métropole et la préfecture considèrent que c'est une expérimentation, et que ça n'a plus lieu d'être. Maintenant c'est que le conseil citoyen ; ils l'ont toujours ignoré, et considère que c'est terminé.* »

Or, contrairement au CS2, qui est en bonne santé financière, les difficultés du CSTbQc avec la mairie sont perçues comme une menace pour les finances de l'association. Ainsi Guy, administrateur et animateur de cette TbQ, nous raconte les tensions internes liées à cette question financière : « *souvent les directrices nous disent « si vous l'ouvrez trop fort, on va perdre encore des subventions* ». Ces tensions opposent d'un côté, des salariés craintifs des pressions financières que peut exercer la mairie, et de l'autre, des habitants décidés à lutter contre des injustices. Bénédicte, habitante de la TbQ nous expose, la raison, qui d'après elle, explique cette opposition entre salariés aux habitants :

« *Nous quand on fait des trucs comme ça, c'est qu'on se bat... on voit bien que pour les salariés c'est compliqué... et ils peuvent pas trop dire, parce que sinon ils risquent de perdre des financements, alors que nous on y va à fond, on a rien à perdre, de toute façon... Mais c'est vrai que des fois on a un peu cette barrière « criez pas trop fort, parce que... ».*

Ainsi, Guy explique que pour « protéger le centre social », certains courriers de la TbQ « *un peu violents* » n'ont pas été signés par la présidente du centre social et culturel ; pour signifier que la Table de Quartier est « extérieure » au centre social. Nous constatons donc que la dépendance financière des centres sociaux leur fixe une limite : une opposition est difficilement soutenable. Mais, Eric, tout en reconnaissant ce frein, présente une lecture un peu différente des difficultés liées à ce frein de la dépendance financière :

« le rapport aux institutions est un gros frein, avec une Financement à 95% par des financements publics... (...) C'est une contrainte... j'ai envie de dire, presque encore une fois interne... c'est-à-dire quelle est la liberté qu'on s'autorise par rapport aux financeurs. Et surtout comment on amène cette liberté. C'est-à-dire, l'objectif c'est pas de chercher l'affrontement, parce que potentiellement de toute façon ils sont les plus forts ; suffit de dire « on arrête ».

D'après son discours, nous comprenons mieux pourquoi les centres sociaux situés dans le pôle radical de l'empowerment sont davantage en difficulté que le CS2 qui lui se situe davantage dans une approche sociale-libérale. En effet tous les centres sociaux dont les pratiques d'empowerment sont situées dans le pôle radical ont témoigné de difficultés avec leurs financeurs, et d'une grande fragilité économique, exacerbée par les oppositions liées aux démarches de développement du pouvoir d'agir. Le CS2, a lui aussi connu de grandes difficultés, mais son positionnement en organisateur « neutre » de l'échange entre habitants et institutions a permis de dépasser les freins rencontrés au niveau des institutions.

Suite à cette analyse, nous pouvons mettre en évidence trois types de positionnement des centres sociaux dans la relation entre institutions et habitants :

- celui du CS2 qui se pose en facilitateur du dialogue ;
- celui incarné par Guy, du côté des habitants et en opposition aux institutions ;
- et ce que Benjamin appelle les « centres sociaux vitrines des institutions » qui sont des lieux de services contrôlés par la mairie.



Schéma 4 : Positionnements des centres sociaux entre habitants et Institutions dans les approches de Développement du Pouvoir d'Agir des habitants, Aziza Deghay, 2017

4.2.2 Pouvoir d'agir, et leviers dans la relation aux institutions

Dans les CS2, CSTbQa et CSTbQb, les acteurs ont souligné que le principal levier contre les freins des institutions se situe dans les institutions ; ils témoignent du fait que certains élus, convaincus des démarches participatives, peuvent les soutenir et les encourager dans leurs pratiques d'accompagnement au *pouvoir d'agir*. De plus, s'il y a des personnes déjà convaincues au sein des institutions, il est aussi possible de faire bouger les représentations des personnes hostiles aux démarches de DPA. Marion, du CS2, explique en effet que « *les inquiétudes* » de la mairie et des autres institutions sont liées à une peur de la confrontation et du désordre, alors ce qui a permis de dépasser leurs craintes c'est le fait que le CS ne se soit pas positionné dans une posture de confrontation et de conflit, mais dans une demande d'écoute et de communication. D'après elle, il s'agit d'un « *cadre d'animation qui nécessite un positionnement et un placement particulier... avec un énorme travail pour mettre en place des espaces, des temps, des manières de proposer, pour que chacun puisse dire des choses...c'est ce cadre-là qui permet une immense liberté* ». Pour Éric, il s'agit de « *proposer à la fois du cadre et de la méthode* », et c'est cette posture qui permet de donner de la légitimité au centre social. Le rôle du centre social est donc de faciliter la communication entre habitants et décideurs, sans influencer les contenus des échanges et les problèmes soulevés. Ainsi, il nous explique :

« On joue pas contre les institutions. On est pas dans l'opposition. On est dans « On est pour les habitants ». (...) Si les institutions veulent coopérer, elles sont bienvenues. Si elles veulent pas coopérer, ben oui, après... chacun suit sa route... Mais c'est pas une opposition pour être dans l'opposition... Or, souvent les institutions le reçoivent comme ça... (...) L'essentiel est d'être super rigoureux sur la méthode. C'est-à-dire que... en ne dérapant pas sur la méthode... nous ce qu'on défend c'est une position, une posture, c'est pas une confrontation, c'est pas un affrontement. C'est de dire : on fait notre boulot, on fait finalement le boulot qu'on nous a demandé de faire. Voilà, et on fait pas autre chose. Et après, aux autres de démontrer qu'on fait pas notre boulot. ».

Ainsi, il légitime ce rôle d'accompagnement des habitants par la mission du centre social sur le territoire :

« C'est du vrai travail d'animation. (...) Parce que c'est les fondements de l'animation, de mon point de vue. (...) au sens de l'accompagnement du développement d'un territoire. On nous demande d'accompagner un territoire. Donc, en offrant des services, mais aussi en accompagnant les publics sur ce qu'ils vivent au quotidien. Et presque tout ce qu'ils vivent est en regard d'une institution : d'un bailleur, d'un aménageur, d'une ville, de la Caf... C'est pas ex-nihilo quoi. Et dans ce sens-là, voilà, on doit être des facilitateurs. ».

Ainsi, il reconnaît bien au centre social une mission « d'équipement de services » ; mais cette mission lui semble complémentaire d'une mission d'animation du territoire qui justifie la légitimité des démarches participatives pour améliorer la vie de quartier. Et en effet, son approche est cohérente à la fois avec les préconisations de la Caf et le projet fédéral des centres sociaux. D'ailleurs, il insiste bien sur l'opportunité que constituent les nouvelles orientations de la Caf :

« La circulaire de la Caf renforce encore, c'était déjà dans la circulaire précédente... mais on est encore un cran au-dessus, elle dit : y compris que la participation doit avoir de l'influence sur les politiques publiques. Elle dit ça cette circulaire-là. C'est pas tous les jours qu'il y a ça dans une circulaire institutionnelle... Donc, prenons-la, mettons le tout au-dessus. » (...) Suffit de lire les conventions qu'on a avec la mairie. C'est écrit dedans. Moi je pense que là-dessus, on est pas assez rusé dans nos métiers, pour s'appuyer sur les textes qu'on nous fait signer... la circulaire Caf elle est ultra explicite : développer de la participation citoyenne pour agir sur les politiques publiques. Très bien, on fait ça, on fait pas autre chose. La mairie, elle dit :

travailler auprès des plus éloignés, des plus exclus, des plus isolés... Résoudre avec les habitants des problèmes. Très bien, on fait ça.»

De plus, il souligne que le fait d'être reconnu au niveau de la fédération nationale permet de soutenir le centre social au niveau local :

« On est bien reconnu nationalement, ça a un côté levier d'être reconnu au national, parce que du coup, ça donne de la légitimité à notre projet d'être inscrit dans des démarches nationales. A la fédération nationale, ils parlent souvent de notre projet dans leurs outils de com. Voilà, on alimente aussi régulièrement, on a aussi énormément contribué aux congrès, par exemple. »

Par ailleurs, Les actions accompagnées par le centre social ont fait l'objet d'articles dans la presse locale et la presse nationale. On comprend donc que la communication pour valoriser la pertinence de ces démarches est aussi un levier pour dépasser les résistances des élus locaux.

Dans ce centre social, après une longue opposition, le maire a fini par adhérer aux démarches de pouvoir d'agir. Pour faire accepter ces démarches de DPA, le président est allé jusqu'à inviter le maire à une réunion du CA, pour que tous les acteurs, salariés compris, puissent lui présenter et expliquer ses modalités et ses finalités. Suite à cette rencontre le maire a changé de position de manière assez inattendue, Ahmed nous raconte :

« Il a entendu les professionnels du pouvoir d'agir, il a entendu les citoyens, les représentants des citoyens, et... deux semaines, trois semaines plus tard... il y avait des affiches placardées dans toute la ville sur le pouvoir d'agir : « ma maison de quartier me donne le pouvoir d'agir ».

Suite à ce changement de position du maire, Éric explicite le positionnement du centre social:

« C'est un renversement de situation étonnant... avec lequel on reste prudent, évidemment... même si on prend... c'est un affichage politique, prenons l'affichage politique, et faisons-en ce que nous souhaitons, au-delà de l'affichage politique. Appuyons-nous sur cette affichage politique pour défendre notre projet. »

Par ailleurs, après cette transformation du positionnement de la mairie, Ahmed nous explique que d'autres services qui freinaient leurs démarches sont eux aussi devenus souteneurs, d'où son conseil de commencer par convaincre l'acteur en haut de l'échelle pyramidale du pouvoir :

« Au lieu de passer tout un temps fou à débloquent des petits freins qui peut-être même si on les ouvre, ils vont être bloqués ailleurs. Il vaut mieux débloquent en haut, parce que une fois que

c'est débloqué en haut, ça y est, il n'y a plus de freins... on est accompagné, et on est accompagné par qui ? par le pouvoir en place. »

Ainsi, le principal levier du CS2 pour lever les freins des institutions est la communication : faire comprendre pour convaincre, afin de bénéficier d'un soutien des personnes au pouvoir. Claire insiste beaucoup sur cette question de la communication, elle nous explique que la clé de la réussite des actions qu'elle accompagne se situe dans la capacité à faire comprendre la réalité des habitants aux décideurs :

« Un des freins c'est que les gens qui ont le pouvoir sont très majoritairement issus d'un milieu - je parle des élus, des institutions, mais aussi des pro hein – issus d'un milieu particulier (classe plutôt favorisée, études supérieures, enfin voilà...) ; et qu'en fait, il y a une vraie méconnaissance des réalités des uns et des autres, et que du coup... un des freins c'est ces représentations là aussi, cette absence de compréhension des réalités des uns et des autres. Cette espèce de barrière là. Par exemple, l'élu aux transports nous a redit « la semaine dernière, quand je suis venue prendre le bus, je me suis rendue compte que le discours que j'avais depuis le début ne collait pas. Et c'est le fait de venir et de faire 45 minutes, alors je croyais qu'il en fallait 10 qui m'a fait changer d'avis ». Et moi je crois beaucoup en ça, c'est peut-être pour ça qu'on n'a pas eu à aller jusqu'au conflit. (...) à partir du moment où ils ont vraiment compris, ils ont bougé. »

De cette manière, elle souligne encore que ce qui permet de lever le frein des institutions, sans passer par le conflit, c'est cette démarche de facilitation de la compréhension mutuelle entre institutions et habitants. Elle précise aussi que sa posture a évolué vers plus d'accompagnement des institutions :

« J'étais vraiment axée sur le fait que mon rôle c'était de veiller à ce que les personnes les plus en difficulté puissent avoir une place, et je me rends compte que mon rôle c'est aussi de rassurer en face les partenaires et les institutions, qui se sentent attaqués par cette façon de bosser, ou les projets qui émergent. (...) Au fur et à mesure, je me rends compte que notre travail c'est aussi de mieux expliquer notre démarche aux autres acteurs, pour qu'ils comprennent qu'on est pas dans un truc de défiance, (...) ce que j'essaie de leur montrer aussi, c'est que... eux détiennent une partie des connaissances nécessaires à la mise en œuvre des choses, les habitants aussi, mais en même temps elles sont pas partagées ces connaissances, et du coup les habitants ne comprennent pas forcément pourquoi telles ou telles décisions sont prises. »

Ainsi, Tous ces acteurs du CS2, en nous expliquant de quelle manière ils ont levé le frein des institutions, insistent sur de la méthode et des postures qui permettent de lever les craintes et l'incompréhension des personnes de pouvoir. Malgré plusieurs années de tensions, leur démarche de développement de pouvoir est reconnue par les élites locales, tout en œuvrant à la résolution des problèmes soulevés par les habitants. C'est pourquoi la pratique de ce centre social paraît être pertinente pour lever l'hostilité des institutions au pouvoir d'agir des habitants, et ne pas subir de pression financière ou politique.

Mais cette posture de « neutralité » du centre social semble difficile à tenir. Ahmed, souligne la difficulté de cette posture de « facilitateur de liens et de la communication entre la haute sphère et la base » qui préserve le centre social d'éventuelles attaques :

« Je dis à mes administrateurs, je dis à mes salariés : « il faut savoir... se modérer, ne pas se mettre au-devant la scène... parce que sinon, c'est le centre qui va prendre ». J'ai dit plusieurs fois aux professionnels, à Claire et Ibrahima : « Jamais devant les habitants »(...) Quand il y a un courrier qui s'écrit, par exemple à la mairie, ben il faut que le courrier émane des habitants. Je peux les aider à articuler, à formuler leur demande ; mais le courrier, il faut que ce soit adressé par le groupe d'habitants, pas par Claire, pas par Ibrahima, parce que sinon c'est le centre qui réclame pour les habitants. Et dans ce cas-là, on est en train de prendre le pouvoir dans le mauvais sens. Je suis en train de prendre le pouvoir en me basant sur les... « je parle au nom de »... je veux pas de ça. C'est-à-dire c'est la société qui doit agir pour changer. Le centre c'est un accompagnateur, c'est un facilitateur... ».

Ainsi, à travers ce discours, nous percevons que cette question du « pouvoir » inhérente à la démarche de DPA est une source de tension et de difficulté. Il convient donc d'approfondir la manière dont les démarches de DPA transforment - ou non - les rapports des centres sociaux. Dans le CS2, la dimension de conflictualité semble dépassée par la communication, une rigueur méthodologique, et un accompagnement « neutre » ; mais cette posture de « neutralité » est-elle vraiment tenable ? Le centre social associatif peut-il vraiment être un « outil neutre » au service de la participation des habitants sans porter en lui un engagement politique ?

4.3 Le rapport au pouvoir et au politique

4.3.1 Les rapports de pouvoir

Dans le discours de plusieurs acteurs, le centre social est identifié aux professionnels. Ils utilisent le mot « centre social » comme sujet, quand le verbe d'action correspond à l'acte des salariés. Par exemple, Hamidou, habitant du CS2, énonce : « *Le centre social a beaucoup des idées par rapport à nous ; ils ont beaucoup des idées par rapport à nous* » ; et quand il lui est demandé d'explicitier à qui correspond ces « ils » du « centre social », il confirme qu'il s'agit bien des salariées, et illustre son affirmation en décrivant « l'aide » de Claire. De la même manière, Caroline confirme que le « Centre social » renvoie aux « salariés » quand, en parlant de sa montée en compétence suite à l'obtention d'un diplôme, elle affirme :

« Mais ça plait pas au centre social, quand on devient vraiment autonome. C'est ce que je vois moi. Ils m'appréciaient bien quand j'étais dépendante d'eux, quand je leurs demandais des choses.... Mais quand j'ai eu mon diplôme, et que j'ai commencé à avoir ma propre manière de travailler (aller vers les gens, voir ce qu'ils ont envie de faire, et leur dire venez on le monte ensemble), ça a dérangé. »

Ces deux discours qui identifient le centre social aux salariés permettent également de mettre en évidence l'inégalité de « savoirs » et de « pouvoir » qui existe dans la relation d'aide, puisque l'aidé est dépendant de cette relation. En effet, Hamidou nous affirme qu'il pense que les habitants ont besoin de « Claire », parce qu'« elle sait » des choses qu'eux ne savent pas. Mais le discours de Caroline nous montre comment l'augmentation des savoirs des habitants peut perturber cette relation d'aide ; et troubler les rapports de pouvoir inhérents à cette relation.

Ainsi, dans le CSTbQc, Florence nous raconte comment, certains habitants troublent « l'ordre » des salariés dans certaines activités du centre social : ils perturbent l'animation des salariés en remettant en doute leurs savoirs et leurs compétences. De son point de vue, les salariés ont été mis en difficulté par des habitants devenus administrateurs, ce qu'elle explique par un « problème de changement de casquette administrateurs/bénévoles/habitantes. » Mais nous pouvons aussi nous demander dans quelle mesure ces difficultés ne sont pas celles de salariés qui n'acceptent pas de partager un pouvoir de décision, et ne reconnaissent pas le savoir et la légitimité des habitants.

Selon Claire, salariée du CS2, la difficulté des professionnels à partager le pouvoir est bien un frein au *pouvoir d'agir* des habitants, elle nous explique :

« La volonté de partager le pouvoir ou pas est un gros frein... des pro et des institutions. Nous on en a beaucoup, ça veut dire que nous il faut qu'on accepte d'aller sur des sujets où on maîtrise pas, encore une fois, ou d'accepter d'entendre des groupes dire « non mais là , tu proposes un truc, ça nous va pas du tout, c'est pas ça qu'on avait décidé ensemble... ou ton animation là ça allait pas, ça... », ça veut dire accepter ça, accepter la remise en question, et accepter de partager le pouvoir »

Ainsi, elle reconnaît aux habitants une légitimité à remettre en question le travail des salariés. Ce qui est cohérent avec sa posture de « collaboratrice » des habitants dont elle reconnaît les savoirs ; en contradiction avec la posture de « l'aidant » ; Ce qui souligne, une fois de plus, le lien entre inégalité de savoir et inégalité de pouvoir.

Or, selon Nadia, l'inégalité de savoir entre professionnels et habitants est internalisée par les salariés des centres sociaux. Elle l'explique en l'illustrant avec des exemples :

« Il y a des gens de l'extérieur qui viennent parler de la discrimination. Comme je disais hier à ma collègue, pourquoi moi je parlerais pas de la discrimination ? Pourquoi Halima elle parlerait pas de la discrimination ? Parce qu'on est discriminé. Il y a que nous qui pouvons parler de la discrimination. Quelqu'un qui a jamais subi la discrimination, il peut pas en parler comme j'en parle moi. Et il faut qu'ils apprennent à ce que... on est capable de parler de la discrimination. Et ce qui m'énerve c'est que j'ai l'impression que toutes les personnes qui travaillent dans les centres sociaux ont bien intégré que les centres sociaux sont là pour... pour contrôler la population. »

Ainsi, son discours montre assez clairement une absence de prise en compte des savoirs des habitants ; et une identification du « savoir » au professionnel, qu'il soit interne au centre social ou bien externe à celui-ci. De plus, elle associe très clairement cette absence de reconnaissance des savoirs des habitants à un rapport de pouvoir qu'elle qualifie de « contrôle de la population ». C'est pourquoi elle critique certaines démarches participatives qui, selon elle, participent non pas d'une émancipation, mais d'une « assignation » :

« Moi j'ai toujours cette image-là : pour contrôler la population. Même s'il y en a qui font des efforts : dire « non mais moi je veux que les gens participent ». Ouais, mais à quel moment on les fait participer les gens ? (...) Moi par exemple, quand je vois un groupe de femmes qui vient cuisiner, au centre social, faire de la cuisine, pour faire de l'argent pour partir en vacances, moi ça me bouffe les tripes. On est assigné, ces femmes elles sont assignées juste à faire de la cuisine, et à faire manger pour les autres, et « ah, il est bon le tagine ». Et moi ça me bouffe.

Je me dis : est-ce qu'on peut pas leur donner une autre valeur que ça ? Préparer, servir... moi j'ai l'impression que nos femmes dans nos quartiers elles sont juste bonnes à servir et on les assigne à ce rôle. »

On reconnaît dans l'exemple donné par Nadia le type de participation pratiqué par les acteurs qui portent un *pouvoir d'agir* inscrit dans des projets participatifs qui visent l'autonomie : ils s'illustrent fréquemment par des projets d'autofinancement de pratiques de loisirs. L'exemple qu'elle donne nous permet de mettre en évidence que l'absence de conscientisation des « relations d'inégalités » peut conduire les acteurs à reproduire des inégalités, ou des injustices : au lieu de développer de nouvelles capacités, les habitants gardent la place qui leur est donnée dans une situation qui ne leur reconnaît pas des savoirs et du pouvoir. C'est pourquoi, pour Nadia, les centres sociaux ne sont pas des lieux de luttes contre les injustices sociales ; point de vue qui s'oppose pourtant à ce que défend le projet fédéral des centres sociaux.

4.3.2 Le rapport au politique

Dans la table de quartier du CSTbQa, le rapport au politique est clairement posé :

« Faut savoir que, ici, notre table de quartier est totalement apolitique. Dès qu'une personne commence à parler politique, soit la directrice quand elle le faisait, soit moi quand je l'ai fait, il y avait toujours un ola en disant « aucune politique à l'intérieur de la table de quartier. Si vous avez quelque chose à dire en politique, c'est pas le bon endroit ».

Cette censure de l'expression politique, affirmée et assumée par Sébastien, est également ressentie par d'autres acteurs pour qui elle est un obstacle au pouvoir d'agir des habitants. Caroline, qui est à la fois habitante du quartier et salariée (en emploi aidé) exprime qu'elle vit difficilement cette censure :

« Mais moi je vais retourner habitante, parce qu'en tant que salariée je peux pas bouger, j'ai l'impression d'être poings et pieds liés. Je peux pas me rebeller comme j'aimerais me rebeller. En tant que salarié, je peux pas dire viens on va manifester à la mairie, ou des trucs comme ça... en tant que salarié, on se sent coincé pour agir. »

Cette position de Caroline nous rappelle les tensions entre salariés et habitants dans le CSTbQc ; et semble nous indiquer que c'est surtout le salarié qui doit rester « apolitique » ou « neutre ».

Son rôle semblant être limité à une fonction « technique », dénué de dimension politique. Son point de vue fait écho à celui de Nadia, qui nous explique :

« Quel centre social a pris une position pour... ? Ici, le centre social a pris position quand il y a eu les règlements de compte. Ici, le centre social, le directeur... on le paye cher nous, parce qu'il y a la préfecture sur le dos qui veut nous couler. Mais aucun centre social prend une position claire. »

De nouveau, nous percevons la difficulté pour les centres sociaux d'assumer des « positions » politiques compte tenu de leur lien de dépendance aux pouvoirs publics. Dans cette logique, Nadia doute de la pertinence de l'organisation des Tables de Quartier par des centres sociaux :

« Je sais pas si les centres sociaux sont les bons endroits où on doit porter les tables de quartier, parce que les centres sociaux sont politiquement attachés à faire table rase des problèmes, et de faire semblant que les choses vont bien. »

Ce discours de Nadia est étayé par ceux des salariés du CS1, attaché au fait de partir des envies et non des problèmes, mais aussi par ceux de Sébastien qui affirme que la TbQ de son CS est apolitique. Mais pour Nadia, cette difficulté de prise en compte des dimensions conflictuelles et politiques du Développement du Pouvoir d'Agir semble constituer un frein.

Ainsi, les discours de tous les acteurs convergent vers une reconnaissance du fait que la position de dépendance du centre social inhibe toute posture d'« opposition » ou de « contestation » des pouvoirs publics. Mais il se trouve qu'il y a bien un lien entre les problèmes vécus par les habitants au niveau local et les personnes au pouvoir ; ce qui peut mettre en difficulté les démarches d'*empowerment* qui visent une transformation sociale sur le territoire, car le rapport au politique, et même aux politiciens, semblent inévitable. Dans cette logique, Nadia affirme :

« Pour moi, ce qui est important c'est de dire aux gens : Il y a des démarches à faire qui sont pas faciles, et qui sont longues... Et dans toutes ces démarches-là, vous avez les techniciens et vous avez l'élu... ça veut dire qu'à un moment ou à un autre, si vous voulez que les choses elles changent c'est : comment on vote, et pour qui on vote, et pourquoi on vote... »

Ce discours de cette animatrice de TbQ entre donc en tension avec les discours des acteurs du CS2 qui défendent une posture de « neutralité » qui ne remet pas en question les personnes au pouvoir. Comme il semble difficile de ne pas prendre en compte le rapport au politique - et

même aux politiciens - dans les démarches de DPA, nous pouvons nous questionner sur la marge de manœuvre réelle des CS dont les démarches participatives visent la citoyenneté.

Par ailleurs, il semble qu'il y ait un lien, difficile à cerner, entre injustices et inégalités de pouvoir internes au centre social et les injustices et inégalités de pouvoir dans la société : une sorte de reproduction, un peu comme des poupées russes. C'est pourquoi, il est nécessaire d'analyser la manière dont les démarches de DPA viennent - ou non - transformer les relations de pouvoir au sein de la gouvernance associative des CS ; qui peut être aussi bien un espace de reproduction des inégalités de pouvoirs de la société, qu'un lieu d'exercice d'une « citoyenneté » davantage participative.

4.3.3 Le pouvoir d'agir des habitants dans le Conseil d'Administration (CA)

Le chargé de projets de la fédération parisienne témoigne du fait que la majorité des centres sociaux parisiens ont des administrateurs majoritairement « blancs » et de « classe moyenne », peu représentatifs des habitants qui participent aux CS : « *la majorité des CA sont encore dans une action de charité où on aide les pauvres, où c'est la petite bourgeoisie qui aide les pauvres.* ». Les personnes concernées - les « bénéficiaires » - ne sont pas au pouvoir des centres sociaux, ils ne sont pas décisionnaires. Ainsi, l'ordre des centres sociaux est celui d'un partage du pouvoir entre ceux qui savent et aident (« *la bourgeoisie locale* ») et ceux qui sont aidés et ne savent pas (« *les pauvres* »).

Dans les quartiers populaires, le contraste de population entre ceux qui « gouvernent » et ceux qui sont « gouvernés » - au sein des centres sociaux, et plus largement des pouvoirs locaux - est criant ; et pourtant ce sujet reste un peu tabou. Nadia, du CSTbQb, est pourtant très consciente de cette problématique qu'elle ne manque pas de souligner :

« Moi je dis aux gens : regardez la tête qu'on a. Regardez d'où on vient. Dans les quartiers, on nous a parqué. Comment ça se fait que dans un centre social, au conseil d'administration, vous n'êtes pas en majorité ? Le conseil d'administration d'ici c'est que des vieux blancs. (...) Moi je me dis c'est mon rôle à moi de leur dire « arrêtez d'attendre des gens, il faut rentrer dans les conseils d'administration. Si tu sais pas écrire, tu sais parler. Quand on te dit « les femmes voilées n'ont pas le droit d'être à l'accueil, mais elles ont le droit de nettoyer les cabinets », tu peux dire : « hors de question, la femme voilée qui travaille au centre social, elle a le droit de

travailler à l'accueil comme elle a le droit de nettoyer les cabinets. » Et ça on se l'interdit. Et moi ça m'énerve. »

Nadia souligne aussi que cette relation inégalitaire est largement intégrée et acceptée par les habitants du quartier. Les personnes qui exercent un pouvoir dans les conseils d'administration ne sont pas représentatives des habitants du quartier, mais cela semble « normal » pour l'ensemble des acteurs. Par ailleurs, dans son discours, nous pouvons de nouveau souligner le lien entre « savoir » et « pouvoir » : « *si tu ne sais pas écrire, tu sais parler* ».

En effet, La technicité des savoirs nécessaires pour gouverner au sein d'un CA de centre social peut freiner l'accès de ce « pouvoir » aux habitants. Mais cette complexité technique peut aussi avoir un autre effet : des habitants au CA qui n'ont pas les savoirs nécessaires pour réellement exercer leur pouvoir ; C'est ce que met en évidence Claire :

« Dans des CA et dans des bureaux, t'es amené à prendre des décisions sur plein de choses. Donc... des choses des fois que tu maîtrises pas, et puis pour des gens c'est toujours... tu rentres parfois... ça dépend par quelle porte tu rentres aussi. Mais des fois, tu rentres dans le centre socioculturel... dans l'asso... par une porte, qui est la porte... par une activité, par un projet dans lequel tu t'es engagé. Mais du coup t'as une vision aussi très partielle de ce qui s'y fait et tout ça... c'est aussi le partage de l'info... de... nous, en tant que salarié, c'est facile de garder du pouvoir aussi sur... tu vois si on est complètement libre... les bénévoles ils sont pas là tout le temps sur... donc comment t'articules tous ces niveaux-là, c'est compliqué. »

Ce discours nous montre que le fait d'être au pouvoir dans un CA, sans le savoir, ne permet pas de vraiment prendre sa place d'administrateur. Si les salariés maîtrisent les savoirs et ne partagent pas les informations, le pouvoir réel des habitants présents au CA peut être très faible. Dans le centre CS2, un travail particulier est mené pour accompagner les habitants vers une réelle prise de pouvoir au sein du CA. Mais même quand les salariés souhaitent partager leur pouvoir, la technicité des décisions est un frein réel, d'où la nécessité de faire monter les compétences et les savoirs des habitants. Éric, directeur de ce CS, nous explique les difficultés de cette démarche :

« Il y a eu des formations des administrateurs, et ainsi de suite... Mais on est arrivé à un tel degré de technicité à un tel point parfois que... je sais pas... le dossier CLAS, je l'ai fait et j'ai failli le jeter par la fenêtre ! 19 pages, avec des questions toutes plus techniques les unes que les autres... Tu peux faire la formation tant que tu veux, en plus t'as jamais les délais pour faire de la formation sur des trucs comme ça. »

Ainsi, dans ce centre, selon Claire, la majorité des membres du CA sont habitants du quartier, avec une mixité des profils qui représente bien les personnes qui participent au centre social, mais le frein principal à l'exercice du pouvoir des habitants dans les CA est la quantité, la complexité et la technicité des informations à gérer pour gouverner l'association. C'est pourquoi, Éric a un avis mitigé sur cette question de la représentativité des CA :

« On a beaucoup travaillé là-dessus. En même temps, en même temps ça veut rien dire. Aujourd'hui, j'en reviens de ça... j'y ai travaillé beaucoup... (...) Pour qu'il soit représentatif, plus représentatif. Avec la diversité, avec... Et en même temps, une structure comme la nôtre est devenue d'une telle complexité que si t'as pas les outils, tu sers juste d'alibi, quoi... ça veut dire que ce système-là il est pas bon... (...) Le centre est aussi devenu assez gros, assez important... et que le risque était que nous, techniciens, on maîtrise tout, on soit les seuls à tout maîtriser. Parce que, forcément, quand le centre grossit, tu fais pas forcément 50 réunions de plus pour les tenir informés. T'en fais un peu plus, mais t'en fais pas forcément proportionnellement en plus.»

A partir de ce constat, le CS2 expérimente un autre fonctionnement avec des « chantiers administrateurs-salariés », Éric nous raconte :

« L'idée ça a été de dire que l'on spécialise les administrateurs. C'est-à-dire qu'on fait des micros associations, finalement, au sein de l'association. C'est-à-dire qu'il y a une vraie appropriation politique des gens. Aujourd'hui, avec Marion, vous pouvez parler du secteur « enfants », je suis pas sûre qu'elle ait quelque chose à en dire, par contre du chantier « Pouvoir d'agir » elle en a des choses à en dire... (...) Mais parce que, du coup elle s'est spécialisée et puis elle a arrêté de... à un moment donné, et puis c'est un travail qu'ont fait les collègues aussi, c'est-à-dire faire le deuil de tout maîtriser au sein du centre. »

A travers cet exemple de création de chantiers, le CS2 a donc pu trouver un moyen de permettre aux habitants de remplir la fonction d'administrateur sur les secteurs et les projets qui les intéressent, avec une montée en compétence et une maîtrise de la technicité des questions relatives à ces chantiers. Mais le discours d'Éric met aussi en évidence que cette augmentation des savoirs des administrateurs est favorisée par le fait que les salariés acceptent de partager les savoirs, et donc le pouvoir.

Si d'après les acteurs de ce CS, cette idée de chantier « a fait ses preuves » en matière de pouvoir d'agir des habitants au sein du CA ; Ahmed, son président nous raconte comment cette idée du

Chantier a donné lieu à un autre niveau de décision et d'information qui inclut d'autres habitants :

« L'organisation des chantiers c'était dans le contrat de projet 2013-2017. On arrive à 2017, et on s'est rendu compte comme quoi il faut pas qu'on reste au niveau du chantier. Donc j'ai proposé que chaque chantier ait des bébés, ce qu'on appelle des cercles. (...) Les cercles c'est quoi ? Ce sont des bénévoles qui n'ont pas encore touché au chantier et qui veulent rentrer au chantier par le biais du cercle. Donc ça veut dire que nous, ici, au chantier pouvoir d'agir, il y a des cercles, dans ces cercles-là, il y a des gens des groupes « emploi », « voisinage »... pourquoi? Nous avons parlé démocratie tout-à-l'heure, c'est que ces gens du cercle... ils vont être accompagnés dans leurs projets, mais aussi accompagnés dans la compréhension de comment ça se passe. Pour prendre un petit peu le parfum de ce qui se passe dans la haute sphère, en haut... au conseil d'administration, et voir plus loin. Et pour que demain, ils prennent le relai aussi.»

Du point de vue d'Ahmed, ce fonctionnement favorise la démocratie au sein de l'association en permettant aux habitants d'acquérir peu à peu les compétences nécessaires à l'exercice réel d'un pouvoir au sein des instances de décision. En effet, avec ce parcours qui va du cercle, au chantier, puis au conseil d'administration, les habitants développent peu à peu les compétences pour prendre la parole au sein des réunions ainsi que la maîtrise technique du domaine particulier par lequel ils sont rentrés au centre social. L'image des poupées russes convient assez pour décrire ce fonctionnement dans lequel chaque niveau de décision vient s'emboîter dans un niveau de décision supérieur, avec une progression des habitants accompagnée par les salariés.

Mais, de nouveau, nous pouvons nous questionner sur la dite « neutralité » des salariés dans les démarches de Développement du Pouvoir d'Agir de ce centre social : qu'est-ce qui peut motiver des salariés à mobiliser autant d'énergie pour augmenter le pouvoir des habitants malgré le risque de diminuer leur propre pouvoir ? N'y a-t-il vraiment aucun engagement politique de ces professionnels ? Dans les démarches de DPA qui visent la citoyenneté, est-il possible de limiter les salariés à une fonction technique neutre de tout positionnement politique ?

4.3.4 L'engagement politique des salariés

Tous les salariés qui ont accompagné des démarches de DPA tournées vers une participation qui vise la citoyenneté ont exprimé, chacun avec leurs mots, une colère liée à un sentiment

d'injustice : « ça me bouffe les trippe » (Nadia), « pour moi ça c'était juste insupportable » (Éric), « ça m'énerve » (Caroline), « c'est pas normal » Claire, « fatigué de » (Gilles)... Chacun d'entre eux a témoigné du fait que les salariés mobilisés dans ce type d'*empowerment* portent la volonté de transformer une société considérée comme injuste. Si le terme « engagement politique » n'a été prononcé par aucun d'eux, chacun s'est positionné assez clairement dans un discours « politique » en faveur d'une démocratie davantage participative qui reconnaît aux habitants des savoirs et le droit à exercer un pouvoir d'influence sur les politiques publiques.

Claire, pour qui il est difficile de définir précisément la nature de cet engagement, nous explique en quoi il est important pour motiver sa pratique de salarié :

« Pourquoi ce projet est né ? c'est qu'on trouve pas normal que... la plupart des gens soient pas associés aux décisions qui les concernent... voilà... Au niveau politique, au niveau local... Enfin... au niveau national, peu importe, mais... Du coup c'est aussi, c'est pas que de l'écoute, c'est aussi une forme de démarche, un peu de... j'sais pas... militante... Et, on a choisi cette entrée parce qu'en fait, comme c'est ce qu'on défend, on s'est dit que les gens après choisissaient de nous parler ou pas, en fonction de ça... Mais au moins on leur dit pourquoi on va les voir, et ce qu'on veut faire de leur parole, pourquoi on veut les entendre ; Et du coup après, ils adhèrent ou pas, ou ils décident ou pas de participer. »

Ainsi, les salariées du CS2 « défendent » bien un discours politique : « on trouve pas normal que la plupart des gens ne soient pas associés aux décisions qui les concernent » ; et claire qualifie même cette démarche de « militante » : Les salariés vont vers les habitants pour leur proposer de participer à ce projet « politique » qui vise une plus grande participation des habitants aux politiques publiques qui les concernent. Par ailleurs, elle souligne que l'absence de cette motivation « politique » peut constituer un frein à la mobilisation des habitants et des salariés aux démarches de DPA :

« Moi en tout cas ce qui m'a aidé à mobiliser et tout ça, c'est qu'en fait... quand je disais aux gens ce que je défendais, et pourquoi je faisais ce projet-là, ben la plupart disait ben ok, et du coup on partage déjà ça, donc derrière la mobilisation elle se fait plus facilement. Quand tu défends pas ça, je me dis, c'est peut-être plus dur de dire aux gens... je pense que le développement du pouvoir d'agir, je sais pas... enfin... pour moi ça a vraiment une visée de transformation sociale, alors celle-ci ou une autre j'en sais rien... et si tu défends pas le sens avec les gens c'est pas du développement du pouvoir d'agir. (...) En tout cas, je vois que... chez les salariés qui ne mettent pas forcément de sens derrière ce projet, qui le font parce que la

structure demande de le faire, quelque part le projet de la structure demande de le faire, ça va moins vite quand même. (...) C'est de la défense de... je pense que c'est quelque chose d'assez politique, pour moi... (...) parce que c'est au sens de politique, au sens de la vie sociale, de la vie de la cité, politique dans ce sens-là.»

Ainsi, on peut conclure que le rôle du salarié, dans les démarches de DPA qui vise une citoyenneté locale, ne peut pas se réduire à une fonction technique, neutre de tout engagement politique. Il s'agit aussi de partager ce que Claire nomme « le sens » de cette démarche : sa visée de transformation sociale des modes de gouvernance locales. Le CS2 soutient un positionnement d'« outil neutre » qui favorise les échanges entre les habitants et les personnes au pouvoir, sans influencer sur les contenus de ces échanges ; néanmoins, son action s'inscrit bien dans un engagement politique en faveur d'une société locale qui prend davantage en compte les savoirs et le pouvoir des habitants.

Pour terminer ce chapitre consacré au rapport au pouvoir et au politique dans les centres sociaux, nous pouvons dégager deux sens de l'exercice du pouvoir politique ; l'un orienté vers les instances de gouvernance associative, sur le modèle du fonctionnement « démocratique » du CS 2 ; à un exercice du pouvoir orienté vers le gouvernement local, à l'image des dirigeants de centre social qui se présentent aux élections locales, comme cela a été le cas dans le CS TbQc. Dans ce cas, comme nous le confie Florence, le centre social a « une couleur politique », il porte un discours politique, au sens de « politicien », dans l'espace de la vie politique locale. Ainsi, nous pouvons conceptualiser deux idéaux-types :

- Le centre social type « démocratique » permet de remettre en question les rapports de pouvoir entre acteurs internes à l'association, en favorisant l'exercice d'un pouvoir des habitants sur les décisions, dans le sens d'une gouvernance associative participative.

- Le centre social type « politicien » porte un discours politique dans l'espace public ; certains de ses acteurs sont positionnés dans des listes électorales locales. Selon, l'environnement politique, ils peuvent être proches des personnes au pouvoir, ou bien se situer à l'opposition.

Si, au niveau conceptuel, ces deux idéaux-type s'opposent par l'orientation -interne ou externe- qui est donnée à l'exercice du pouvoir ; dans la réalité, il est possible d'imaginer un centre social à la fois démocratique et politicien.

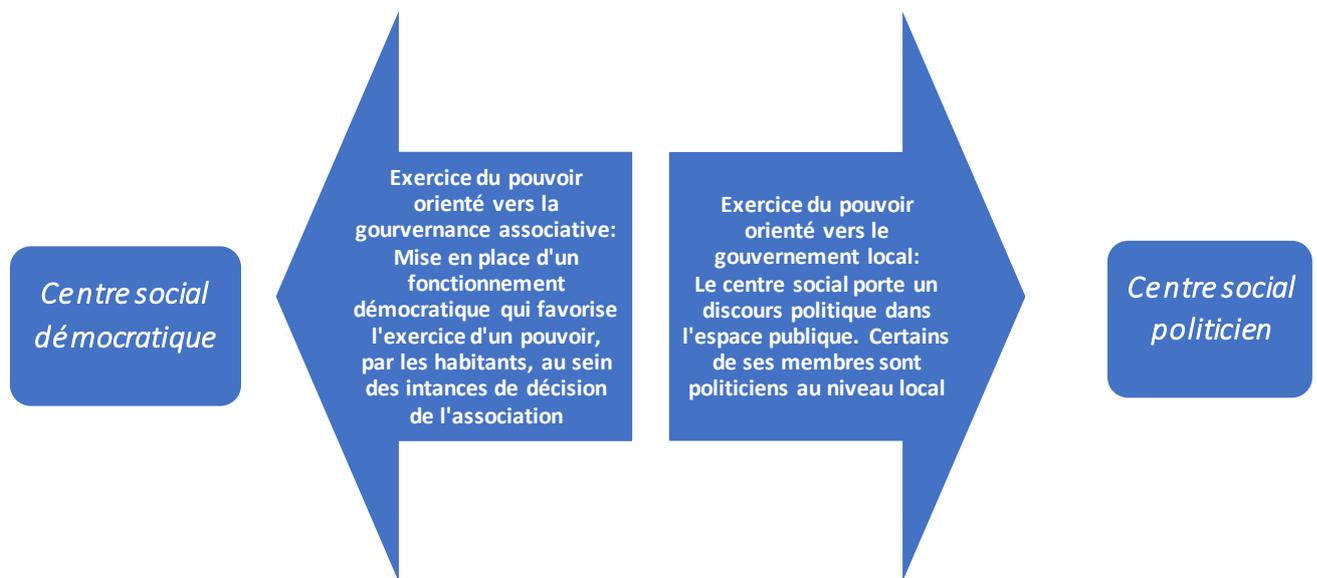


Schéma 5 Orientations données à l'exercice du pouvoir politique au sein des centres sociaux,

Aziza Deghay, 2017

4.4 Vers une cartographie des discours et des pratiques de DPA en centre social

A partir des différentes « polarisations » dégagées à travers l'analyse des discours, comme le schéma ci-dessous le synthétise, nous pouvons conceptualiser quatre modèles de centres sociaux, qui s'opposent en fonction de leur positionnement entre institutions et habitants, de l'orientation donnée à la participation, du sens donné à l'exercice du pouvoir politique, et de leur fonction dans le quartier.

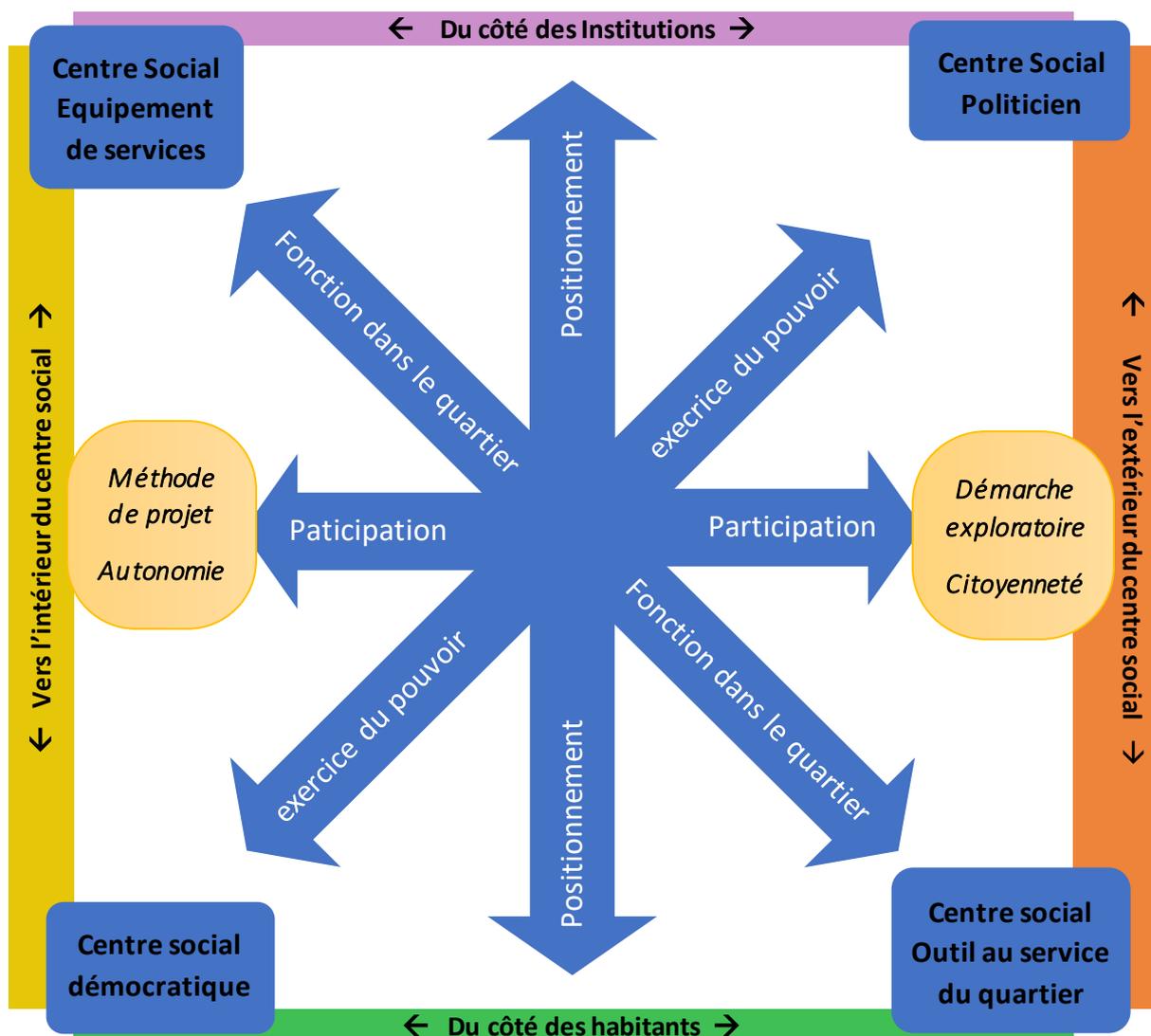


Schéma 6 : Conceptualisation de 4 idéaux-typés de centres sociaux à partir des oppositions analysées dans les discours des acteurs sur le pouvoir d'agir, Aziza Deghay, 2017

A partir du schéma ci-dessus, et des idéaux-types d'empowerment de Bacqué et Biewener (2013), nous pouvons désormais situer assez précisément les discours et les pratiques de DPA des acteurs des centres sociaux rencontrés.

La pratique du CS1 semble se situer dans le modèle « équipement de services » : la fonction du centre social est de proposer des animations et des services qui répondent aux besoins individuels des habitants. Le *pouvoir d'agir* y est associé à une participation orientée vers les projets internes au centre social, dans une pratique qui développe la confiance en soi et l'autonomie des personnes. Les problèmes sociaux des habitants ne sont pas envisagés comme

point de départ de ces démarches participatives, les salariés préférant partir des envies pour « proposer » des projets qui aboutissent à un résultat positif. Dans ces pratiques, les salariés gardent une « maîtrise » des processus, s'appuyant sur leur expertise en méthode de projet ; ce qui maintient des inégalités de savoirs et de pouvoirs structurant la relation d'aide. L'absence d'une conscientisation de ces rapports de pouvoir limite l'émancipation des habitants. Par ailleurs, cette pratique, puisqu'elle ne vise pas une transformation à la fois individuelle, collective et politique, ne permet pas aux habitants de développer un réel *pouvoir d'agir* sur leurs problèmes sociaux. Ainsi, l'objectif est de permettre l'insertion des habitants dans la société telle qu'elle est, en développant leurs compétences individuelle et interpersonnelle, afin qu'ils puissent « *se débrouiller* » ; c'est pourquoi nous pouvons situer ces pratiques dans le modèle néolibéral de l'*empowerment* conceptualisé par Bacqué et Biewener (2013).

Pour l'essentiel, les discours et les pratiques des acteurs enquêtés de ce centre social rejoignent ceux de Florence, directrice dans le CSTbQc, ainsi que ceux de Sébastien, animateur dans le CSTbQa. Ils sont également communs à ceux analysés dans les articles de Bilan moral de l'association AZ. Tous ces centres sociaux ne présentent donc pas de pratiques qui nous permettent de répondre à notre recherche d'un Développement du Pouvoir d'Agir qui permettent aux habitants de collectivement agir sur leurs conditions de vie.

La pratique des Tables de quartier des CSTbQb et CSTbQs, au contraire, oriente leur action vers des transformations dans le quartier ; dans une approche exploratoire tournée vers l'extérieur du centre social, ce qui les situe dans le modèle « outil au service du quartier ». Comme les acteurs interrogés sont dans une posture d'opposition aux institutions, avec des influences « radicales » tel que le *community organizing* de Saul Alinsky (1971) ou la conscientisation de Freire (1969) ; leurs discours situent leurs pratiques d'avantage dans le modèle d'*empowerment* radical, qui inclue toutes les dimensions du changement : individuel, collectif et politique (Bacqué et Biewener, 2013). Par ailleurs, les acteurs accordent une importance à la conscientisation, pour que les habitants puissent agir en s'appuyant sur compréhension de leur environnement politique et social. Les animateurs de ces tables de quartier se positionnent non pas en « expert », dans une méthode de projet, mais en « animateur » d'une démarche exploratoire dans le quartier qui vise à mobiliser des collectifs d'habitants sur leurs problèmes communs.

Le CSTbQc partage toutes les caractéristiques de ces pratiques d'*empowerment* en centre social ; mais l'engagement politique de certain de ses membres (l'ancienne directrice, son mari, son ancien président...) a donné une « couleur politique » à ce CS, par conséquent bien qu'il

présente toutes les caractéristiques du modèle « Outil au service du quartier », il présente aussi les aspects du modèle « CS Politicien ».

Tous ces centres sociaux, parce qu'ils visent des transformations sociales ; correspondent bien à une approche de DPA qui permet aux habitants d'agir sur leurs problèmes sociaux. Néanmoins, leurs pratiques ne semblent pas « exemplaires » en ce qu'elles ne prennent pas en compte la fragilité financière des centres sociaux. La dépendance aux financements publics rend difficile toute « opposition », c'est pourquoi le modèle « radical » de l'*empowerment* semble peu approprié aux spécificités des centres sociaux ; et davantage pertinent dans des organisations telles que PSN ou l'Alliance citoyenne. Tous ces centres sociaux, qui souffrent de fragilités économiques, ont eu à affronter d'importantes résistances « institutionnelles » ; avec des pouvoirs locaux qui désapprouvent leurs démarches. Les acteurs de ces centres sociaux ont d'ailleurs exprimé que leurs structures étaient menacées à cause de ces pratiques considérées comme « trop politiques » par des personnes au pouvoir.

Par ailleurs, les pratiques de ces CS présentent un autre inconvénient : elles se situent à « l'extérieur » du Centre social, avec peu de collaborations - et même des tensions - avec les acteurs des autres « services ». Ces Tables de Quartiers sont identifiées comme des « entités » distinctes du centre social, en opposition à des salariés experts qui ne comprennent pas ces démarches et ne s'y impliquent que très peu. Ainsi, la démarche de DPA ne transforme pas toutes les pratiques dans ces centres sociaux : les salariés experts continuent à se positionner dans une posture qui maintient les habitants dans une place d'aidé, au sein d'une relation inégalitaire qui réserve le savoir et le pouvoir aux professionnels.

Dans ces centres sociaux la pratique de DPA est portée uniquement par des salariés recrutés pour animer la TbQ, avec le soutien du directeur. Or, les inégalités de pouvoir que subissent les habitants se trouvent à la fois à l'extérieur, à travers des professionnels des politiques publiques qui ignorent le savoir et le pouvoir des habitants, et à l'intérieur des centres sociaux, espace de reproduction de ces inégalités de pouvoir entre professionnels et habitants. C'est pourquoi nous pouvons affirmer la pertinence de la démarche de DPA du CS2 : portée par l'ensemble des acteurs « de pouvoir » du centre social (Président, CA, directeur et des salariés), elle permet d'augmenter le *pouvoir d'agir* des habitants aussi bien à l'interne du centre social, dans le fonctionnement associatif et les projets des services, qu'à l'extérieur, dans une démarche participative qui vise l'amélioration de la vie des habitants dans le quartier.

La pratique décrite par les acteurs du CS2 semble se situer au centre de notre schéma, à l'équilibre entre les différents modèles de centres sociaux dégagés. Le pouvoir d'agir est développé aussi bien dans les projets des services, comme le CS1, que dans une démarche exploratoire tournée vers la transformation du quartier. Le CS1 assume un rôle d'équipement de services tout en développant son rôle d'outil au service de l'amélioration de la vie dans le quartier. Par ailleurs, il oriente l'exercice du pouvoir politique à la fois, à l'interne, en s'organisant pour augmenter le pouvoir des habitants dans les instances de décision de la gouvernance associative ; et à l'externe, le centre social portant un discours politique en faveur d'une démocratie locale qui permette aux habitants d'exercer un pouvoir dans les processus de décision de la gouvernance locale. Sa pratique l'engage donc dans la vie publique locale, mais cet engagement n'est pas politicien car il ne vise pas l'exercice du pouvoir par ces membres dans le gouvernement local.

Ainsi, la pratique globale du CS2 synthétise tous les aspects positifs des pratiques des autres centres sociaux dans une pratique globale que nous pouvons situer dans le pôle social-libéral de l'*empowerment* (Bacqué et Biewener, 2013). Le centre social ne s'exprime pas en opposition aux pouvoirs en place ; il se positionne en acteur « neutre », facilitateur de la communication entre habitants et institutions, afin que les politiques publiques prennent en compte les savoirs des habitants. Cette position de « neutralité » lui permet de préserver le centre social des menaces financières subites par les CS dont les pratiques de DPA se situent davantage dans le pôle radical. Le CS2 représente donc un exemple concret de démarche de DPA qui visent des changements à la fois individuels, interpersonnels et politiques, tout en prenant en compte les spécificités des centres sociaux.

5. Préconisations à partir des résultats d'enquête : vers un Développement du Pouvoir d'Agir spécifique aux centres sociaux

5.1 Définir clairement le *pouvoir d'agir* visé

L'un de mes constats de départ était que la notion de « pouvoir d'agir » était floue et polysémique dans l'association où je travaillais, ce qui rendait difficile son appropriation par les professionnels.

Nous l'avons vu, tout au long de notre analyse, plusieurs visions du *pouvoir d'agir* structurent les débats et les « tensions » au sein des centres sociaux.

La première préconisation issue de l'enquête est donc de définir clairement une pratique de Développement du Pouvoir d'Agir qui prenne en compte les contraintes spécifiques de chaque centre social, afin que les acteurs puissent s'en saisir concrètement. Cette clarification peut s'appuyer sur les deux cartographies utilisées dans l'analyse.

Celle de Bacqué et Biewener (2013) permet de se situer « politiquement » dans le champ large de l'*empowerment*, dans le pôle néolibéral, social-libéral ou radical. D'après l'enquête, si la finalité de l'accompagnement est d'agir collectivement sur les conditions de vie, le pôle qui est le plus pertinent dans les centres sociaux est le pôle social-libéral, car il permet de développer un *pouvoir d'agir* à la fois individuel, collectif et politique ; tout en prenant en compte la dépendance économique des centres sociaux aux politiques publiques, contrainte qui rend difficile « la conflictualité » inhérente au pôle radical.

La cartographie issue de l'analyse des entretiens permet de situer ses pratiques, en tant que centre social, dans différentes polarités qui structurent les discours sur le pouvoir d'agir dans ce type d'organisation. Deux visions principales s'opposent :

- un pouvoir d'agir associé à une participation orientée vers l'intérieur du centre social, qui vise l'augmentation de l'autonomie des individus à travers la mise en place de projets participatifs ;
- un pouvoir d'agir associé à une participation orientée vers l'amélioration des conditions de vie dans le quartier, elle favorise une « citoyenneté locale » à travers des démarches exploratoires qui visent à mobiliser des collectifs d'habitants.

Ces deux visions du pouvoir d'agir suscitent beaucoup de conflits et d'incompréhension entre les acteurs des centres sociaux. C'est pourquoi, il est nécessaire que les CA et les directions se positionnent clairement en faveur de l'une et/ou l'autre de ces démarches.

Si la démarche de mobilisation de collectifs est privilégiée, il est nécessaire de dédier un temps salarié à cette mission qui nécessite au moins un temps plein. Or, les centres sociaux qui ont créé ce poste dédié l'ont fait dans le cadre d'expérimentations à durée limitée. La principale difficulté de ce type de démarches est donc la nécessité de penser un modèle de financement viable sur la durée.

Mais, la cristallisation des débats sur le *pouvoir d'agir* sur cette opposition entre participation « interne » au centre social comme « équipement de service » et « externe » au centre social comme « outil au service du quartier » semble détourner l'attention de l'objectif principal, qui est d'augmenter le *pouvoir d'agir* des habitants. Or les inégalités de pouvoir que vivent les habitants sont structurées de la même manière à l'interne et à l'externe des centres sociaux : dans les deux contextes, le pouvoir dépend du savoir, et les savoirs sont attribués aux professionnels, niant les savoirs des habitants et leur légitimité à participer aux décisions qui les concernent.

Nous pouvons nous appuyer sur l'image des poupées russes pour mettre en évidence que ces différents contextes d'inégalités de pouvoir s'emboîtent les uns dans les autres ; et peuvent s'influencer réciproquement. Ainsi, augmenter le *pouvoir d'agir* des habitants à l'intérieur des centres sociaux leur permet d'acquérir des capacités qu'ils pourront réinvestir dans leurs interactions, à l'externe, avec les professionnels des institutions. Et nous l'avons vu, à travers certains conflits, réciproquement, les habitants qui ont développé des capacités, dans les démarches exploratoires tournées vers le quartier, ont remis en question les ordres hiérarchiques internes aux centres sociaux.

C'est donc à ces deux niveaux « interne » et « externe » que les centres sociaux peuvent développer le *pouvoir d'agir* des habitants, en activant les différents leviers mis en évidence dans l'analyse des données de l'enquête, pour développer des capacités transférables à l'un ou l'autre de ces deux contextes.

Ainsi, les préconisations pour développer le *pouvoir d'agir* des habitants à l'interne et l'externe des centres sociaux s'appuient sur l'identification de trois types de capacités et de savoirs à augmenter dans les démarches de Développement du Pouvoir d'Agir :

- La conscientisation à la fois des représentations qui structurent les inégalités, et des conditions économiques et sociales qui les causent.

- Les capacités à agir collectivement : s'écouter, faire ensemble, s'organiser collectivement...

- Les capacités de communication à l'oral et à l'écrit qui permettent de participer aux processus de décision (courriers, réunions, instances de démocratie participative...).

Augmenter ces trois types de « savoirs » contribue à l'augmentation de l'estime de soi ; en déconstruisant son statut « d'inférieur » dans les relations inégalitaires basées sur les inégalités de savoir.

5.2 Le centre social, lieu d'exercice au *pouvoir d'agir* des habitants

A l'intérieur des centres sociaux, les activités « classiques » des centres sociaux peuvent devenir des espaces « d'exercice » au *pouvoir d'agir*, en intégrant à leurs pratiques le développement des trois types de savoir qui augmentent le pouvoir des habitants, cités plus haut.

Pour illustrer concrètement cette préconisation, je vais m'appuyer sur mon expérience d'animatrice-coordinatrice dans le secteur des ateliers sociolinguistiques. Dans ce secteur, il est tout à fait possible de privilégier des supports qui permettent de réfléchir à des problématiques qui préoccupent les habitants, pour associer l'apprentissage du français à des réflexions sur des problématiques sociales, dans une logique de conscientisation. De plus, mettre en œuvre une pédagogie de projet, qui inscrit l'apprentissage linguistique dans des projets collectifs, permet d'augmenter les capacités à agir collectivement (s'écouter, décider ensemble, se répartir des tâches...). Enfin, les objectifs de l'apprentissage linguistique peuvent intégrer la communication dans les processus de décision : prendre la parole dans une réunion, argumenter son point de vue, écrire un courrier... Toutes ces recommandations sont à doser en fonction du niveau linguistique initial des publics, et à adapter en fonction des problématiques qui les intéressent. Bien évidemment, augmenter toutes ses capacités au sein des ASL ne permet pas aux habitants d'agir « concrètement » sur un problème clairement identifié, néanmoins améliorer ces capacités peut permettre aux publics de les réinvestir dans leurs interactions avec les personnes de pouvoir qu'ils rencontrent dans leur vie quotidienne. On se souvient notamment de Jamila, qui depuis son implication dans un groupe « école » dans le CS2, a dit avoir changé son regard sur les enseignants qu'elle considérait comme « supérieurs ». Il est tout à fait possible de travailler sur ce type de représentations en ASL, en incluant la communication

avec les enseignants dans les objectifs à travailler avec les apprenants (si elle fait partie des préoccupations d'un groupe d'apprenants).

De la même manière, ces trois types de capacités et de savoirs peuvent être développés dans les autres secteurs des centres sociaux, avec les différents publics, en adaptant les projets aux préoccupations, envies et besoins des publics.

Mais ce travail est à penser en cohérence avec une transformation de la relation aux habitants : passer d'une culture de « l'aide » qui installe un rapport inégalitaire entre « aidé » et « aidant » à une culture d'accompagnement qui reconnaît aux habitants des savoirs et la légitimité à participer aux décisions qui orientent le fonctionnement des centres sociaux.

C'est pourquoi ce travail d'exercice au pouvoir d'agir dans les « services » des centres sociaux en tant qu'équipement est à articuler avec un exercice du *pouvoir d'agir* des habitants dans les instances de décision de l'association.

Afin de permettre aux habitants de réellement exercer un pouvoir au sein de ces instances, malgré la technicité, la complexité et la quantité des informations à gérer, il est nécessaire d'engager l'augmentation du *pouvoir d'agir* dans un parcours qui permet aux habitants d'acquérir peu à peu les compétences nécessaires à une réelle prise de pouvoir au sein des conseils d'administration.

Le CS2 illustre très bien cette préconisation : il s'est organisé pour que les habitants augmentent leurs capacités à exercer un pouvoir dans ses instances de décision, en augmentant leurs savoirs, à travers un parcours qui va du « cercle », au « chantier », puis au conseil d'administration et au bureau.

Mais selon le contexte associatif, et l'organisation initiale, il est possible d'imaginer d'autres formes d'organisation qui incluent progressivement les habitants dans les instances de décision de l'association. Par exemple, dans l'association où je travaillais, il y a des groupes de secteurs qui réunissent un membre de la direction et les responsables des secteurs des trois centres sociaux. Ce « groupe de secteur » a pour fonction de favoriser un pilotage collectif des projets de chaque secteur. Intégrer des administrateurs à ce groupe de travail leur permettrait, tout comme dans les chantiers du CS2, de développer les savoirs techniques et communicationnels qui augmentent leur pouvoir d'agir au CA.

Pour reprendre l'image des poupées russes, la préconisation est d'inscrire le développement du pouvoir d'agir dans des niveaux de décision qui permettent de « s'entraîner », au sein du centre

social, et de manière progressive, aux capacités nécessaires à l'exercice d'un réel pouvoir dans les lieux de décisions. Le niveau le plus petit pourrait être d'accompagner des projets d'habitants dans un secteur particulier (organiser un évènement, par exemple), le deuxième pourrait être d'inclure les habitants dans les processus de décision qui organisent le secteur auquel ils participent (des réunions pour décider ensemble des contenus ou des projets) ... Les formes et les parcours peuvent varier, mais l'objectif commun est de favoriser un réel exercice du pouvoir par les habitants au sein des conseils d'administration, pour s'éloigner de la reproduction, à l'interne des centres sociaux, des inégalités de pouvoir, entre professionnels et habitants, qui structurent les relations entre habitants et institutions dans les quartiers populaires.

Ce type de fonctionnement installe donc une démocratie à l'interne qui peut impacter la démocratie locale en favorisant l'acquisition, par les habitants, des capacités nécessaires à l'exercice d'un pouvoir au sein des instances de délibération.

5.3 Le centre social, outil qui facilite le *pouvoir d'agir* de collectifs habitants sur des problèmes sociaux de leur quartier

Au niveau local, d'après les nouvelles orientations de la Caf, les centres sociaux ont pour rôle de favoriser une participation des habitants orientée vers leur quartier, pour améliorer leurs conditions de vie. Or, comme cela a été souligné pendant l'analyse des données, dans les quartiers populaires, cette question de l'amélioration des conditions de vie est en lien direct avec des institutions : bailleurs sociaux, mairies, établissements scolaires, Pôle emploi... C'est pourquoi la préconisation qui découle de l'enquête est que les centres sociaux jouent le rôle de « facilitateur » de la communication entre des collectifs d'habitants et ces institutions, sur des « problèmes » du quartier vécus par les habitants.

Pour remplir cette mission de « facilitateur » d'un *pouvoir d'agir* collectif des habitants sur leurs conditions de vie, le centre social doit attribuer à l'un de ses professionnels un temps de travail dédié à la mobilisation de collectifs d'habitants.

Cette mobilisation s'appuie sur une démarche de Développement du Pouvoir d'Agir que nous avons qualifié d'« exploratoire » : le professionnel part à la rencontre des habitants du quartier pour les écouter, sans projets prédéfinis et sans propositions, pour découvrir les problèmes qui préoccupent les habitants du quartier.

Nous l'avons bien souligné, il n'y a pas une « méthode » ou une « technique » de l'accompagnement au *pouvoir d'agir* dans ces démarches exploratoires. Le professionnel doit puiser sa « technicité » dans une recherche exploratoire qui inclue une recherche de sa propre méthode d'exploration. En fonction de sa situation particulière, et de l'environnement du centre social, le professionnel doit construire sa propre méthode.

Néanmoins, l'enquête a permis de mettre en évidence des traits communs à toutes ces pratiques « autodidactes » d'accompagnement au *pouvoir d'agir*. Le professionnel s'appuie sur une démarche d'enquête dans le quartier, avec des entretiens individuels et/ou des questionnaires, pour identifier des problèmes sociaux vécus par plusieurs habitants ; puis constituer des collectifs d'habitants partageant un même problème et voulant chercher ensemble les moyens d'un changement social clairement identifié. Comme les modalités d'action pour atteindre ce changement « visé » sont décidées par les habitants ; il n'y a pas d'actions « type » prédéfinies par une « boîte à outils » du pouvoir d'agir. Mais l'enquête nous a permis d'identifier quelques modalités d'action assez récurrentes : la pétition, le courrier (mail ou lettre) aux « décideurs », l'appel téléphonique, la demande de rendez-vous, les réunions... Mais les groupes d'habitants peuvent aussi imaginer des modalités d'action originales ou ludiques, propres à leurs situations particulières.

Ainsi, l'essentiel de cette démarche d'accompagnement au *pouvoir d'agir* est d'inscrire son action dans une logique d'exploration, apprenante aussi bien pour les professionnels que pour les habitants. C'est par l'expérience et l'expérimentation, dans un « apprentissage » autodidacte, que cette pratique se construit, dans une interaction avec le réel, pour prendre en compte le contexte particulier de la situation du professionnel et des habitants. En cela cette approche s'oppose à la logique de « formatage » que l'on peut trouver dans les formations à la méthode de projet, comme « outil » à appliquer au réel.

Par ailleurs, dans ces mobilisations collectives, il est important de situer le lieu de l'engagement des professionnels dans la « forme » de l'accompagnement des habitants, et non dans les contenus. C'est aux habitants d'identifier ce sur quoi ils veulent se mobiliser collectivement, et les modalités pour atteindre les changements visés. Cette posture de « neutralité » est fragile, pourtant elle est nécessaire car sinon il y a un risque d'instrumentalisation des habitants au profit de revendications politiques du salarié ou de la structure.

La dimension d'engagement politique de cette démarche se situe donc dans le « pourquoi », la motivation à accompagner les habitants, mais le rôle du professionnel s'incarne dans un

« comment », une fonction « d'outil » de la mobilisation des habitants. Soulignons que le recrutement de ces professionnels de « la mobilisation » doit prendre en compte cette dimension d'engagement politique, il faut privilégier des personnes en mesure de porter le sens politique de ces démarches : une plus grande participation des habitants dans la prise de décision des politiques publiques qui les concernent.

Dans ces démarches de mobilisation collective, c'est par l'expérience, « *en faisant* », que les habitants augmentent les capacités et savoirs que nous avons identifiés plus haut : conscientisation, organisation collective et prise de parole dans les instances de décisions. De cette manière, le centre social accompagne un Développement du Pouvoir d'Agir des habitants qui leur permet de réduire les inégalités de pouvoir qu'ils subissent dans leur quartier, dans les relations aux professionnels des institutions, tout en améliorant « concrètement » leurs conditions de vie à travers des changements concrets.

Conclusion

Cette recherche-action nous a permis de comprendre le sens qui était donné au *pouvoir d'agir* dans les discours et les pratiques des centres sociaux. À travers une analyse des discours, nous avons pu établir une cartographie des pratiques en fonction du positionnement des centres sociaux entre institutions et habitants, de leur fonction dans le quartier, de l'orientation donnée à la participation, et du sens donné à l'exercice du pouvoir politique.

Nous avons pu constater que différentes visions s'opposaient, suscitant des tensions et de l'incompréhension entre acteurs.

Ces divergences sont structurées par deux principales approches :

- un *pouvoir d'agir* associé à une participation orientée vers l'intérieur du centre social, qui vise l'augmentation de l'autonomie des individus, à travers la mise en place de projets participatifs ;
- un *pouvoir d'agir* associé à une participation orientée vers l'amélioration des conditions de vie dans le quartier, elle favorise une « citoyenneté locale », à travers des démarches exploratoires qui visent à mobiliser des collectifs d'habitants.

Ma proposition est de dépasser cette opposition en investissant davantage l'*empowerment* comme processus d'apprentissage des savoirs et capacités nécessaires au *pouvoir d'agir* :

- La conscientisation à la fois des représentations qui structurent les inégalités, et des conditions économiques et sociales qui les causent.
- Les capacités à agir collectivement : s'écouter, faire ensemble, s'organiser collectivement...
- Les capacités de communication à l'oral et à l'écrit qui permettent de participer aux processus de décision (courriers, réunions, instances de démocratie participative...).

Ces trois types de capacités et de savoirs peuvent être développés aussi bien à travers des démarches participatives internes au centre social comme « équipement de services » que dans l'amélioration de la vie locale à travers la mobilisation de collectifs par le centre social comme « outil au service du quartier ».

Dans ces deux perspectives, il s'agit de contribuer à l'augmentation de l'estime de soi ; en déconstruisant le statut « d'inférieur » des habitants des quartiers populaires, dans des relations inégalitaires basées sur les inégalités de savoir entre professionnels et habitants.

Dans les démarches participatives orientées vers l'intérieur, ma préconisation est que les centres sociaux mettent en place des parcours d'apprentissage des savoirs nécessaires au *pouvoir d'agir* ; à travers différents niveaux de décision, qui permettent de « s'entraîner », au sein du centre social, et de manière progressive, aux capacités nécessaires à l'exercice d'un réel pouvoir dans les lieux de décisions. Les formes de parcours peuvent être adaptées aux contextes particuliers des centres sociaux, mais l'objectif commun est de favoriser un réel exercice du pouvoir par les habitants au sein des conseils d'administration ; pour s'éloigner de la reproduction, à l'intérieur des centres sociaux, des inégalités de pouvoir, entre professionnels et habitants, qui structurent les relations entre habitants et institutions dans les quartiers populaires.

Dans les démarches participatives orientées vers la transformation du quartier, la préconisation est que le centre social joue un rôle de facilitateur de la communication entre institutions et collectifs d'habitants. Dans ce cas, le centre social est un « outil neutre » au service des habitants les plus éloignés des lieux de décisions, pour leur permettre d'influer sur les politiques publiques locales qui les concernent.

Enfin, d'après les résultats de l'enquête, le principal frein au Développement du Pouvoir d'Agir des habitants est bien une culture professionnelle de l'aide - *ou de l'assistance* - qui, dans les centres sociaux comme dans les institutions, nie les savoirs des habitants et leur légitimité à participer aux décisions qui les concernent. C'est cet ordre inégalitaire que les démarches de Développement du Pouvoir d'Agir viennent bousculer. Elles appellent à une profonde remise en question de la culture de l'animation en centre social : passer d'une culture de l'« aide sociale » à un accompagnement qui reconnaît aux habitants des savoirs et une légitimité à exercer un pouvoir dans les processus de décision.

Tous ces résultats d'enquête sont à accueillir en prenant en compte les trois principales limites de l'enquête :

- Le manque de données sur les territoires des centres sociaux, car l'enquête s'est appuyée essentiellement sur les discours des personnes rencontrées, sans enquête sur les territoires des centres sociaux. Pourtant, les six centres sociaux enquêtés ont des contextes territoriaux très divers, et peu comparables ; de la petite ville de province, à la capitale. En outre, les contextes politiques et sociaux étaient également très différents selon les centres sociaux. Il aurait donc été pertinent de questionner les freins et les leviers des démarches de DPA en centre social sous l'angle du territoire. Des monographies de territoires auraient permis de mettre en lien les

pratiques des centres sociaux avec leurs environnements, mais mon choix a été de centrer l'enquête sur les freins « internes » aux centres sociaux, raison pour laquelle l'entrée d'analyse sous l'angle du territoire n'a pas été exploitée.

- Le manque d'informations sur les organisations des six centres sociaux enquêtés, car le choix a été fait de ne pas faire des monographies organisationnelles pour chacun d'entre eux. Pourtant, l'échantillon comprenait des centres sociaux très différents, de tailles variables, avec des organigrammes spécifiques à chacun. Ainsi, il aurait été intéressant d'approfondir davantage la manière dont les modalités d'organisation des centres sociaux sont des freins ou des leviers au *pouvoir d'agir* des habitants. Une analyse systématique de toutes les organisations des centres sociaux aurait donc pu nous apporter une matière riche, pour mesurer l'influence des organisations de travail sur les pratiques d'*empowerment*.

- L'échantillon est un peu déséquilibré car il ne comprend que 3 habitants, et 2 directeurs, alors que dans tous les centres sociaux les animateurs (salariés ou bénévoles) ont été rencontrés. La faible représentation des managers a particulièrement manqué. Il aurait été intéressant de rencontrer davantage de managers pour comparer les pratiques de management, et analyser leurs incidences sur les pratiques d'empowerment. Le manque de disponibilité, ou d'intérêt, pour cette enquête sur le « Pouvoir d'agir » dit peut-être quelque chose du positionnement des managers indisponibles à l'enquête ; mais il est difficile de s'avancer vers une quelconque interprétation.

Par ailleurs, la principale difficulté de ma démarche de recherche-action est liée à l'évolution de ma situation professionnelle au cours de la formation. Elle a démarré alors que j'étais en emploi dans un centre social : mes premiers questionnements étaient issus de ma pratique professionnelle et la démarche de recherche visait à transformer les pratiques au sein de cette structure. J'ai donc fortement hésité à continuer sur cette problématique quand j'ai quitté mon emploi, en août 2016, car je craignais de faire une recherche « hors sol », avec le risque de rater l'essentiel de la transformation sociale inhérente à la démarche proposée par le Centre d'économie sociale du CNAM.

C'est pourquoi, au moment de la prise de contact avec les acteurs de centres sociaux enquêtés, j'ai proposé de mettre cette recherche action au service de leurs pratiques. Ma proposition était de revenir, une fois la recherche terminée, pour restituer les résultats d'enquête sous une forme à discuter et préparer ensemble. Je vais donc puiser dans mon expérience passée de « formatrice » pour essayer de construire des supports et des modalités d'animation qui

permettent à tous les acteurs de s'approprier les résultats de la recherche-action, pour les mettre en discussion, au regard de leurs savoirs et de leurs enjeux.

Suite à cette enquête, j'ai d'ailleurs fait évoluer mon regard sur ce métier de « formatrice », compte tenu des critiques faites aux formations « formatant » par certains acteurs rencontrés. Je me suis rendu compte que j'étais plutôt « animatrice d'apprentissages » que « formatrice », car je rejette son sens implicite de « formatage » à des pratiques « uniformisées ». Au contraire, l'apprentissage est pour moi un cheminement personnel, qui se nourrit de croisements de savoirs, dont les finalités appartiennent à l'apprenant.

Cette réflexion sur l'*empowerment* m'a aussi permis de prendre conscience de son lien avec l'un des fils conducteurs de mon parcours, autour de l'apprentissage et de la réflexion comme moyen de s'émanciper. La dimension de « processus d'apprentissage » de l'*empowerment*, peu investie par les acteurs, est au contraire ce que j'ai le désir d'investir dans la suite de mon parcours professionnel. Cela me permettrait de mettre en cohérence plusieurs années d'ingénierie pédagogique et d'animation d'apprentissages avec mon désir d'inscrire ma pratique professionnelle dans un engagement politique.

Cette dimension de l'engagement politique a fortement été questionnée tout au long de cette recherche action, avec un gros doute sur la possibilité d'inscrire le travail professionnel en centre social dans un engagement politique personnel en faveur d'une lutte contre les inégalités sociales. Mon sentiment, à l'entrée en formation était que les discours sur le *pouvoir d'agir*, la participation, ou la lutte contre les inégalités sociales avaient pour fonction de « motiver les troupes », bénévoles et salariés, au service de finalités qui sont décidées à un niveau de décision qui dépassent les acteurs internes aux centres sociaux. Au fond de ma problématique sur le *pouvoir d'agir* des habitants, se trouvait donc une question sur mon propre *pouvoir d'agir* en tant que professionnelle, en centre social, et plus largement dans le secteur de l'ESS.

L'enquête a apporté une réponse nuancée à cette question de l'engagement politique à travers les démarches d'*empowerment*. Tout d'abord l'analyse a permis de situer ma vision du pouvoir d'agir dans le pôle radical de l'*empowerment*, notamment parce que j'adhère à des approches radicales comme celles du Community Organizing d'Alinsky (1971), ou de l'éducation conscientisante de Paulo Freire (1969). Mais, l'enquête a montré qu'une approche d'*empowerment* radicale est difficile à soutenir en centre social, compte tenu des liens de dépendance financière des centres sociaux. Néanmoins, certains acteurs ont témoigné de la possibilité de « négocier » des transformations sociales ; qui, certes, restent modestes au regard

de la dimension globale des injustices sociales ; mais qui au moins permettent de dépasser ce sentiment « d'impuissance », grâce à des pratiques d'*empowerment* qui permettent d'avoir « une prise » sur les processus de décision politique.

En parallèle de cette recherche-action, j'ai également éprouvé, par la pratique, cette question du *pouvoir d'agir* des habitants des quartiers populaires. Habitant moi-même dans un territoire QPV, je me suis associée à d'autres habitants pour créer un café associatif, *Le Fait Tout*⁴⁸. Cette expérience offrait un comparatif intéressant avec mon questionnement relatif aux centres sociaux. D'une part, il s'agissait de penser un modèle économique alternatif, moins dépendant des financements publics, pour viser des finalités dont certaines sont comparables à celles des centres sociaux : *Mobiliser les habitants dans la transformation sociale du quartier, dans une dynamique de projet participatif ; Favoriser le lien social et la mixité dans un lieu de vie accessible à tous*. D'autre part, il s'agissait de mettre à l'épreuve un idéal d'égalité de pouvoir dans la prise de décision, avec un CA collégial sans aucune hiérarchie formelle, corrélé à une volonté de construire le projet de manière participative avec les habitants de notre quartier. Par ailleurs, Cela me permettait de prendre du recul par rapport à mon expérience professionnelle, pour éprouver ce que signifie la participation à la vie locale, du point de vue des habitants. Enfin, je souhaitais identifier les savoirs et les motivations qui permettent à des habitants d'avoir un *pouvoir d'agir*, sans accompagnement de professionnels.

Cette expérience a donc été très riche pour compléter les résultats de l'enquête sur les centres sociaux et mettre en pratique les apprentissages de la formation de manager d'organismes à vocation sociale et culturelle. Elle aurait mérité un mémoire, j'ai d'ailleurs longuement hésité entre un mémoire diagnostic sur le *pouvoir d'agir* des habitants dans les centres sociaux, et un mémoire projet sur le *pouvoir d'agir* dans ce projet collectif d'habitants.

Mais, de manière complémentaire, ces deux expériences m'ont permis de préciser la suite que je veux donner à ma vie professionnelle. Elles ont confirmé mon intérêt pour l'animation de la vie sociale, à l'échelle des quartiers : j'ai la conviction que la participation des habitants à la transformation de leurs quartiers est un moyen, à la fois de défendre une forme de démocratie locale, mais aussi de créer du lien, autour d'actions collectives, entre personnes différentes par leurs âges, leurs milieux sociaux, ou leurs identités culturelles ; pour construire des *communities* sur la base d'un ancrage territorial. C'est pourquoi je souhaite continuer de mettre mon

⁴⁸ Présence de l'association *Le Fait Tout* sur internet : <http://lefait-toutboissiere.fr/#accueil> ; https://www.facebook.com/pg/le.fait.tout/about/?ref=page_internal

engagement professionnel au service de projets d'habitants qui permettent de développer leurs quartiers, et d'animer la vie collective locale.

J'ai pris conscience de mon attachement aux centres sociaux, qui restent pour moi des lieux où cela est possible, et à défendre. Ma recherche d'emploi va donc s'orienter vers une direction de centre social ; avec une ouverture aux autres organisations qui accompagnent des projets collectifs d'habitants qui visent l'amélioration de la vie locale.

Liste des abréviations

| | |
|-------------|--|
| ANRU | A gence N ationale pour la R énovation U rbaine |
| AS | A ccompagnement à la S colarité |
| ASL | A telier S ocio L inguistique |
| CA | C onseil d' A dministration |
| CAF | C aisse d' A llocations F amiliales |
| CLAS | C ontrat L ocal d' A ccompagnement S colaire |
| CNAF | C aisse N ationale des A llocations F amiliales |
| CS | C entre S ocial |
| DPA | D éveloppement du P ouvoir d' A gir |
| FCSF | F édération des centres s ociaux et s ocioculturels de F rance |
| PSN | P as S ans N ous |
| QPV | Q artier P olitique de la V ille |
| TbQ | T able de Q artier |

Bibliographie

- Alinsky S. (1971), *Etre radical, Manuel pragmatique pour radicaux réalistes*, Traduction de *Rules for radicals*, Aden, Bruxelles
- Bacqué M-H et Biewener C, 2013, « *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?* », La Découverte, Paris.
- Berger P. et Neuhaus R. (1977), *To empower people. From state to civil society*, American Enterprise Institute, Washington.
- Beaud S. et Weber F., (2003), *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, Paris
- De Beauvoir S. (1955), *La pensée de droite, aujourd'hui*, Gallimard, Paris
- Freire, P., (1969, trad.1974), *Pédagogie des opprimés*, Maspero, Paris
- Gutiérrez L., Lewis A. (1990), *Empowering Women of Color*, Columbia University Press, New York.
- Kaufmann J-C (1996), *L'entretien compréhensif*, Nathan-université, Paris
- Le Bossé, Y. (1996) « *Empowerment et pratiques sociales : illustration du potentiel d'une utopie prise au sérieux* », *Nouvelles pratiques sociales*, vol.9, n°1, p 127-145.
- Le Bossé, Y. (2003) « *De « l'habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment* », *Nouvelles pratiques sociales*, vol.16, n°2, p.30-51.
- Le Bossé, Y. (2012). *Sortir de l'impuissance : Invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités*. Tome 1 : Fondements et cadres conceptuels. Éditions ARDIS. Québec.
- Rappaport J., Hess R. (1981), « *In praise of paradox : a social policy of empowerment over prevention* », *American Journal of Community Psychology*, vol.9, n°1, p. 1-25
- Solomon B. (1976), *Black empowerment. Social Work in Oppressed communities*, Columbia University Press, New York.

Annexes

- ANNEXE I** **Présentation des personnes rencontrées lors des entretiens**
- ANNEXE II** **Les grilles d'entretiens**
- ANNEXE III** **Les grilles d'analyse des contenus d'entretiens**
- ANNEXE IV** **Transcription de l'entretien avec le président du CS2**
- ANNEXE V** **Transcription de l'entretien avec le directeur du CS2**

ANNEXE I

Présentation des personnes rencontrées lors des entretiens

| | | Pseudonyme (inspiré du prénom réel) | Fonction/pratique actuelle | Durée |
|--|-------------------------------|---|---|-------------|
| Acteurs dans les centres sociaux | CS 1 | Linda | Coordinatrice accompagnement scolaire | 1 :18 :46 |
| | | Laetitia | Coordinatrice des ateliers sociolinguistiques | 00 :35 :30 |
| | CS 2 | Hamidou | Habitant du quartier. Membre du groupe pouvoir d'agir « bruit » | 00 :49 :32 |
| | | Jamila | Habitante du quartier, élue une semaine avant l'entretien au CA, participante du groupe pouvoir d'agir sur la relations parents et professionnel de l'éducation | 00 :40 :45 |
| | | Claire | Animatrice pour le développement du pouvoir d'agir des habitants | 2 : 21 : 32 |
| | | Marion | Habitante du quartier depuis 2001/2002, administratrice du centre social dans le collège « individuel », référente du CA dans le chantier pouvoir d'agir | 01 :27 :25 |
| | | Ahmed | Président de l'association | 01 :44 :46 |
| | | Éric | Directeur du centre social | 01:33 :00 |
| | CS TbQ a | Sébastien | Animateur de la table de quartier | 1 :00 :30 |
| | CS TbQ b | Nadia | Animatrice de la table de quartier et co-présidente de PSN | 2 :11 :51 |
| | CS TbQ c | Bénédicte | Habitante qui participe aux tables de quartier | 01 :33 :01 |
| | | Guy | Secrétaire au bureau de l'association, et animateur bénévole de TbQ, ex président du CS. | 2 :09 :04 |
| | | Florence | Directrice adjointe ; et référente famille | 1 :15 :11 |
| | CS TbQ d hors expérimentation | Benjamin | Ex salarié animateur d'une table de quartier hors expérimentation | 1 :53 :20 |
| | | Caroline | Animatrice sociale de proximité, avec entre autres missions l'animation de la TbQ. | 1 :18 :11 |
| Acteurs au sein de la fédération des centres sociaux | | | Chargé de projet à la fédération départementale de Paris | 01 :25 :09 |
| | | | Chargé de Mission "Tables de Quartier", à la FCSF | 01 :22 :51 |
| | | | Délégué départemental à l'union des centres sociaux des Bouches-du-Rhône | 01 :33 :56 |
| Autres Organisations du « pouvoir d'agir » dans les quartiers populaires | | | Organisatrice à l'Alliance citoyenne | 01 :05 :38 |
| | | | Membre du bureau de Pas Sans Nous | 00 :47 :10 |
| | | | Chargée de développement à Pas sans Nous | 01 :00 :41 |

ANNEXE II

Les grilles d'entretiens

Grille d'entretien pour les **Bénévoles / Adhérents / Habitants**

Le parcours / la place dans le centre social :

- Depuis quand participez-vous au centre social ?
- Qu'est-ce qui vous a donné envie d'y venir ?
- A quoi avez-vous participé dans ce centre social (activités, animations, projets...) ?
- Qu'est-ce que ça vous apporte de venir ici ?
- Est-ce que ça vous a permis de résoudre des problèmes/situations difficiles ? Lesquelles ? Comment ?

Pratiques concrètes de développement du pouvoir d'agir :

- Vous avez participé à..... Vous pouvez me raconter cette expérience ?
- Qu'est-ce que vous avez aimé dans cette expérience ? Et qu'est-ce qui vous a déçu ?

Si besoin d'un complément de réponse :

- Comment ça s'est passé au début ? Qui est à l'initiative de ? Vous pouvez me raconter comment ça a démarré ?
- Ça s'est passé de quand à quand ? Avec qui ? Les participants étaient réguliers ? Vous vous rencontriez à quel rythme ?
- Concrètement vous faisiez quoi ? Ça se passait comment ? Qui faisait quoi ? Il y avait des rôles différents ? Comment ça s'organisait ?
- Quel était l'objectif visé ? Quel était le changement visé ? Qui a défini cet objectif ? Comment ?
- Est-ce le(s) objectif(s)/changements visés ont été atteints ? Comment ?
- Qu'est-ce que ça vous a apporté d'y participer ? Qu'est-ce que vous avez appris ?
- Qu'est-ce que ça a changé ? (Dans le quartier ? Dans votre vie ? Dans votre relation au quartier ? Dans votre relation au centre social ? Avec les salariés du centre social ?)
- Est-ce que ça a changé vos relations avec d'autres habitants du quartier ? Si oui, comment ? (Et avec des élus ?)

Les contraintes / les difficultés / les freins au développement du pouvoir d'agir :

- Lors de, qu'est-ce qui vous a semblé difficile ? Pourquoi ?
- Est-ce qu'il y a eu des blocages ? Lesquels ? Est-ce que vous avez pu les surmonter ? Comment ?
- Qu'est-ce qui a freiné la réussite de ? Comment ?

Le centre social médiateur entre les décideurs locaux et les habitants éloignés des lieux de décisions ? A adaptez selon contexte :

- Avez-vous déjà eu la possibilité de participer à des réunions organisées pour que les habitants s'expriment sur la politique locale ? Si oui, lesquelles ? Vous avez aimé ? Est-ce que ça a changé des choses dans le quartier ? Est-ce que c'était avec le centre social ? Si oui, comment ça a été organisé ?
- Dans votre ville/votre quartier, est-ce que les décisions politiques (locales) prennent en compte les points de vue des habitants ? Si oui, comment ?
- Est-ce que, pour vous, le centre social a un rôle à jouer pour faciliter la communication/la relation entre les habitants et les décideurs locaux (maire ? élu ? personnel municipal ? directeur d'école ?) ? Lequel ?
- Est-ce que ça peut aider à résoudre des problèmes/situations difficiles du quartier ? Lesquels ? Comment ?

Grille d'entretien pour les **Salariés (animateur/coordonateur)**

Questions pour la Présentation de l'enquête : parcours pro/bénévole/militant, statut/fonction au sein du centre

- Quel parcours vous a conduit vers les centres sociaux ?
- Quels sont vos missions/fonctions dans le centre social ?
- Comment définiriez-vous votre rôle/votre fonction de professionnel salarié par rapport aux habitants du quartier ?
- En quelques mots, comment définiriez-vous le rôle/la fonction du centre social pour le quartier ?
- Pour vous, le centre social est-il un lieu de lutte contre les injustices sociales ? Lesquelles ? Comment ? Les causes de ces injustices/inégalités sont-elles analysées ? Par qui ? Comment ? Dans quel but ?

Quelles pratiques concrètes de développement du pouvoir d'agir ?

- Pouvez-vous me donner un exemple de pratique concrète de développement du pouvoir d'agir à laquelle vous avez participé en tant que salarié ? (Quand ? Dans quel contexte/ environnement d'application ? Durée ? Avec qui ? A l'initiative de qui ? Motif de l'initiative ? Objectifs ? Qui a défini les objectifs ? Comment ? Quel était le(s) changement(s) visé(s) ? Qui a défini ce(s) changement(s) visé(s) ? Comment ?)
- Quel était votre rôle par rapport aux habitants ? par rapport aux bénévoles ?
- Quelles ont été les conséquences concrètes de cette pratique de développement du pouvoir d'agir ? Pour les habitants ? Pour le centre social ? Pour le quartier ? Quels sont les bénéfices de l'action ? Pour qui ? Comment cela a-t-il été évalué ?
- Quel « pouvoir » d'agir a été développé ? Cette action visait à développer quelles capacités chez les habitants ? Pour répondre à quel problème ? Qui a défini ce problème ? Comment ? Est-ce que les causes de ce problème ont été analysées ? Par qui ? Comment ?
- Quels ont été les freins /les difficultés qui ont fait blocage au développement de ce pouvoir d'agir ?
- Est-ce qu'il y a d'autres pratiques de développement du pouvoir d'agir auxquelles vous avez participé en tant que salarié ? si oui, lesquelles ? Elles visaient à répondre à quels problèmes ?
- Est-ce que vous avez suivi des formations sur le pouvoir d'agir ? Si oui, lesquelles ?

Intégration du développement du pouvoir d'agir dans le quotidien du centre social ?

- Est-ce que le quotidien des activités du centre social intègre le développement du pouvoir d'agir ? Comment ? Comment l'approche de « développement du pouvoir d'agir » est-elle articulée avec les différentes activités/les différents secteurs du centre social ?
- Cette approche vise-t-elle tous les publics du centre social ? Ou bien certains publics et pas d'autres ?
- Dans l'ensemble, quels sont les compétences, les savoirs, les capacités que les habitants développent en participant au centre social ? Comment ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

Quelles contraintes / les difficultés / les freins au développement du pouvoir d'agir en CS ?

- D'après vous, quels sont les freins/les difficultés/ les contraintes du développement du pouvoir d'agir en centre social et culturel ? Pouvez-vous me donner un exemple concret de frein/contrainte qui s'est posé lors d'une pratique concrète de développement du pouvoir d'agir ? Vous avez pu dépasser ce frein/cette difficulté ? Si oui, comment ?

Centre social médiateur décideurs locaux/habitants éloignés des lieux de décision ?

- Faites-vous un lien -ou non- entre participation à la vie locale des habitants et accompagnement au pouvoir d'agir ? Est-ce qu'il est déjà arrivé que votre centre social joue un rôle dans les relations entre habitants et « décideurs locaux » (Elus, personnel de la mairie, autre ?) Si oui, Comment et dans quel contexte ?

Grille d'entretien pour les **Président / Directeur / Responsable de centre social**

Le parcours / la place / la fonction dans le centre social :

- Depuis quand êtes-vous président/directeur/responsable en centre social ?
- Quels sont vos missions/fonctions dans le centre social ?
- Comment définiriez-vous votre rôle/votre fonction (de dirigeant) par rapport aux habitants du quartier ? par rapport aux salariés ? Par rapport aux bénévoles ?
- En quelques mots, comment définiriez-vous le rôle/la fonction du centre social pour le quartier ?
- Pour vous, le centre social est-il un lieu de lutte contre les injustices sociales ? Lesquelles ? Comment ? Les causes de ces injustices/inégalités sont-elles analysées ? Par qui ? Comment ? Dans quel but ?

Les pratiques concrètes de développement du pouvoir d'agir :

- Comment le centre social est-il rentré dans les pratiques pour développer le pouvoir d'agir des habitants. Suite à quels constats ? Avec quels objectifs/finalités ?
- Est-ce que ces pratiques sont en lien avec des transformations dans l'organisation du centre social ?
- Est-ce qu'il y a eu des résistances à ces nouvelles pratiques ? Lesquelles ? De la part de qui ?
- Quel était le rôle des bénévoles et/ou des salariés par rapport aux habitants ?
- Comment évaluez-vous l'impact des pratiques de pouvoir d'agir ? Qui évalue et comment ? Avez-vous un outil, une méthode d'évaluation ? Et si oui -> qu'en ressort-il ? / Et si non -> Que pouvez-vous dire sur les bénéfiques ou non de l'action ? sur quelles bases ?
- Quel « pouvoir » d'agir a été développé ? Cette action visait à développer quelles capacités chez les habitants ? Pour répondre à quel problème ? Qui a défini ce problème ? Comment ? Est-ce que les causes de ce problème ont été analysées ? Par qui ? Comment ?
- Avez-vous des partenaires du développement du pouvoir d'agir ? Si oui, lesquels ? Pour faire quoi ensemble ?
- Est-ce que les salariés et/ou les bénévoles ont participé à des formations sur le pouvoir d'agir ? Si oui, lesquelles ?

Intégration du développement du pouvoir d'agir dans le quotidien du centre social et le fonctionnement associatif ?

- Comment l'approche de « développement du pouvoir d'agir » est-elle articulée avec les différentes activités/les différents secteurs du centre social ?
- Est-ce que vous faites un lien entre développement du pouvoir d'agir des habitants et fonctionnement associatif/gouvernance associatif ? Si oui lequel ?

Les contraintes / les difficultés / les freins au développement du pouvoir d'agir :

- Quels sont les freins/les difficultés/ les contraintes que vous avez rencontrés ? Les avez-vous dépassés ? Si oui, comment ?

Centre social médiateur décideurs locaux/habitants éloignés des lieux de décision :

- Est-ce qu'il est déjà arrivé que votre centre social joue un rôle (de médiateur ? d'intermédiaire ? de représentant ?) dans les relations entre habitants et « décideurs locaux » (Elus, personnel de la mairie, autre ?) Si oui, comment et dans quel contexte ?

Grille d'entretien chargé de projet à la Fédération des centres sociaux de Paris

Le parcours / la place / la fonction au sein de la fédé des centres sociaux (CS):

- Quel parcours t'a conduit vers les centres sociaux ?
- Quel a été ton parcours au sein des centres sociaux ?
- Quels sont tes missions/fonctions au sein de la fédération des centres sociaux de Paris?
- En quelques mots, comment définirais-tu le rôle/la fonction des centres sociaux dans les quartiers populaires ?
- Pour toi, le centre social est-il un lieu de lutte contre les injustices sociales ? Lesquelles ? Comment ?

Pratique de développement du pouvoir d'agir et recherche-action avec Experice

- Qui a eu l'initiative de cette collaboration avec le labo Experice ? La recherche-action s'est décidée sur la base de quels constats ? Constats faits par qui ? Quels étaient les objectifs de cette expérience ?
- Comment s'est fait le choix des CS qui ont participé à la recherche-action ? A l'initiative de qui ? Critères ?
- Quel était le rôle de la fédé Paris dans cette recherche-action ? Quels étaient les autres acteurs ? et leurs rôles ? Est-ce que la fédération nationale a aussi joué un rôle, si oui, lequel ?
- Dans le cadre de cette collaboration, est-ce que les centres sociaux ont disposé de moyens supplémentaires pour expérimenter des pratiques de développement du pouvoir d'agir ?
- Est-ce que la recherche-action a accompagné (ou expérimenté) des pratiques « concrètes » de développement du pouvoir d'agir ? Si oui lesquelles ?
- Comment a été évalué l'impact de cette recherche sur les pratiques de développement du pouvoir d'agir dans les centres sociaux participants/à Paris ? Qui évalue et comment ? Avec un outil/méthode d'évaluation ? ET si oui -> qu'en ressort-il ? / Et si non -> Que peux-tu dire sur les bénéfices (ou non) de cette recherche-action ? sur quelles bases ? Est-ce qu'elle a permis d'améliorer les pratiques de développement du pouvoir d'agir dans les centres sociaux impliqués (ou d'autres) ?

Quelles pratiques de DPA dans les centres sociaux parisiens « aujourd'hui » à « Paris » ?

- Depuis le congrès, qu'est-ce que la fédération de Paris a initié pour accompagner les centres sociaux vers des pratiques de développement du pouvoir d'agir ? Est-ce que ces initiatives ont rencontré des résistances sur le terrain ?
- Est-ce que les salariés et/ou les bénévoles du réseau ont participé à des formations sur le pouvoir d'agir ? Si oui, lesquelles ? Est-ce qu'il y a eu une autre forme d'accompagnement ? Si oui, lequel ? Par qui ?
- Peux-tu me donner des exemples de pratiques concrètes de développement du pouvoir d'agir dans les centres sociaux de Paris ? (Quand ? Dans quel contexte/environnement d'application ? Durée ? Avec qui ? A l'initiative de qui ? Motif de l'initiative ? Objectifs ? Qui a défini les objectifs ? Comment ? Quel était le(s) changement(s) visé(s) ? Qui a défini ce(s) changement(s) visé(s) ? Comment ?)

Les contraintes / les difficultés / les freins au développement du pouvoir d'agir :

- Quels sont les freins/les difficultés/ les contraintes du développement du pouvoir d'agir en centre social et culturel (A Paris) ? Exemples ? Est-ce que certains centres sociaux de Paris réussissent à les dépasser ? Comment ?

Centre social médiateur décideurs locaux/habitants éloignés des lieux de décision :

- Est-ce qu'il est déjà arrivé que certains centres sociaux parisiens jouent un rôle (de médiateur ? d'intermédiaire ? de représentant ?) dans les relations entre habitants et « décideurs locaux » (Elus, personnel de la mairie, autre) ? Si oui, comment et dans quel contexte ?

Grille d'entretien chargé de mission « tables de quartier » à la FCSF

Le parcours / la place / la fonction au sein de la fédé des centres sociaux :

- Quel parcours t'a conduit vers les centres sociaux et la question du DPA ?
- Quels sont tes missions/fonctions au sein de la fédération des centres sociaux ?
- En quelques mots, comment définirais-tu le rôle/la fonction des CS dans les quartiers populaires ?
- Pour toi, le centre social est-il un lieu de lutte contre les injustices sociales ? Lesquelles ? Comment ?

Pratique concrète de développement du pouvoir d'agir : Les tables de quartier (TbQ)

- Quel est l'objet de l'expérimentation « tables de quartier » ? Qui en a eu l'initiative ? Elle s'est décidée sur la base de quels constats ? Constats faits par qui ? Quels sont les objectifs de cette expérimentation ?
- Comment s'est fait le choix des centres sociaux qui ont expérimenté les tables de quartier ? A l'initiative de qui ? Le choix s'est fait selon quels critères ?
- Quel était le rôle de la FCSF cette expérimentation ? Quels étaient les autres acteurs ? Quels étaient leurs rôles ? Est-ce que les fédérations départementales ont aussi joué un rôle, si oui, lequel ?
- Les centres sociaux ont disposé de quels moyens pour réaliser l'expérimentation ?
- Est-ce que les salariés/bénévoles/habitants ont participé à des formations sur le pouvoir d'agir / ou les tables de quartier ? Si oui, lesquelles ? Est-ce qu'il y a eu une autre forme d'accompagnement ? Si oui, lequel ? Par qui ?
- Avez-vous des partenaires « des tables de quartier » ? Si oui, lesquels ? Pour faire quoi ensemble ?
- Peux-tu me donner quelques exemples d'expériences « concrètes » de développement du pouvoir d'agir qui illustrent l'expérimentation des tables de quartier ?
- Quel était le rôle des bénévoles et/ou des salariés par rapport aux habitants ?
- Quel « pouvoir » d'agir a été développé à travers les TbQ ? Les TbQ visaient à développer quelles capacités chez les habitants ? Pour répondre à quel problème ? Qui a défini ce problème ? Comment ? Est-ce que les causes de ce problème ont été analysées ? Par qui ? Comment ? Quels ont été les freins /les Difficultés qui ont fait blocage au développement de ce pouvoir d'agir ??
- Est-ce que les tables de quartier ont inclus des moments de réflexion et d'analyse des problèmes sociaux rencontrés par les habitants ? Sous quelle forme ? Avec qui ?
- Quels freins/les difficultés les tables de quartier ont-elles rencontré ? Est-ce que ces freins/difficultés ont été dépassés par certains centres sociaux ? Si oui, lesquels ? Et comment ?
- Est-ce qu'il y a des tables de quartier qui ont mieux marché que d'autres ? Si oui, comment ? Et pourquoi ?
- Comment évaluez-vous l'impact des tables de quartier ? Qui évalue et comment ? Avez-vous un outil une méthode d'évaluation ? ET si oui -> qu'en ressort-il ? / Et si non -> Que peux-tu dire sur les bénéfices ou non de l'action ? sur quelles bases ?

Intégration du développement du pouvoir d'agir dans le quotidien du centre social ?

- Comment les tables de quartier se sont articulées avec les différentes activités/les différents secteurs du centre social ?

Les contraintes / les difficultés / les freins au développement du pouvoir d'agir :

- D'après toi, quels sont les freins/les difficultés/ les contraintes du développement du pouvoir d'agir en centre social et culturel ? Exemples ? Est-ce que certains centres sociaux réussissent à les dépasser ? Comment ?

Centre social médiateur décideurs locaux/habitants éloignés des lieux de décision :

- A travers l'expérimentation, est-ce qu'il est déjà arrivé que certains centres sociaux jouent un rôle (de médiateur ? d'intermédiaire ? de représentant ?) dans les relations entre habitants et « décideurs locaux » (Elus, personnel de la mairie, autre ?) Si oui, comment et dans quel contexte ?

Grille d'entretien : **Délégué départemental, union des centres sociaux (13)**

Le parcours / la place / la fonction au sein de la fédé des centres sociaux :

- Quel parcours vous a conduit vers les centres sociaux ?
- Quel a été votre parcours au sein des centres sociaux ?
- Quels sont vos missions/fonctions au sein de la fédération des centres sociaux des Bouches-du-Rhône ?
- En quelques mots, comment définiriez-vous le rôle/la fonction des centres sociaux dans les quartiers populaires ?
- Pour vous, le centre social est-il un lieu de lutte contre les injustices sociales ? Lesquelles ? Comment ?

Pratique de développement du pouvoir d'agir et expérimentation « tables de quartier »

- Qui a eu l'initiative de cette expérimentation de « tables de quartier » ? Cette expérimentation s'est décidée sur la base de quels constats ? Constats faits par qui ? Quels étaient les objectifs de cette expérience ?
- Comment s'est fait le choix des centres sociaux marseillais qui ont participé à l'expérimentation ? A l'initiative de qui ? Le choix s'est fait selon quels critères / ou motivations des centres sociaux ?
- Quel était le rôle de la fédération des Bouches-du-Rhône dans cette expérimentation ? Quels étaient les autres acteurs ? Quels étaient leurs rôles.

Quelles pratiques de développement du pouvoir d'agir dans les centres sociaux des Bouches-du-Rhône « aujourd'hui » ?

- Depuis le congrès, qu'est-ce que la fédération des Bouches-du-Rhône a initié pour accompagner les centres sociaux vers des pratiques de développement du pouvoir d'agir ?
- Est-ce que ces initiatives ont rencontré des résistances sur le terrain ?
- Est-ce que les salariés/bénévoles/habitants du réseau ont participé à des formations sur le pouvoir d'agir ? Si oui, lesquelles ? Est-ce qu'il y a eu une autre forme d'accompagnement ? Si oui, lequel ? Par qui ?
- Pouvez-vous me donner des exemples de pratiques concrètes de développement du pouvoir d'agir dans les centres sociaux du département ? (Quand ? Dans quel contexte/environnement d'application ? Durée ? Avec qui ? A l'initiative de qui ? Motif de l'initiative ? Objectifs ? Qui a défini les objectifs ? Comment ? Quel était le(s) changement(s) visé(s) ? Qui a défini ce(s) changement(s) visé(s) ? Comment ?)
- Quel était le rôle des bénévoles et/ou des salariés par rapport aux habitants ?
- Est-ce que le quotidien des activités du centre social intègre le développement du pouvoir d'agir ? Comment ?
- Comment l'approche de « développement du pouvoir d'agir » est-elle articulée avec les différentes activités/les différents secteurs du centre social ?
- Dans l'ensemble, quels sont les compétences, les savoirs, les capacités que les habitants développent en participant au centre social ? Comment ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

Les contraintes / les difficultés / les freins au développement du pouvoir d'agir :

- D'après vous, quels sont les freins/les difficultés/ les contraintes du développement du pouvoir d'agir en centre social et culturel ? Est-ce que certains centres sociaux des Bouches-du-Rhône réussissent à les dépasser ? Comment ?

Centre social médiateur décideurs locaux/habitants éloignés des lieux de décision :

- Est-ce qu'il est déjà arrivé que certains centres sociaux des Bouches-du-Rhône jouent un rôle (de médiateur ? d'intermédiaire ? de représentant ?) dans les relations entre habitants et « décideurs locaux » (Elus, personnel de la mairie, autre ?) Si oui, comment et dans quel contexte ?

Grille d'entretien **Pas Sans Nous (PSN)**

Questions pour la Présentation de l'enquête : parcours pro/bénévole/militant, statut/fonction au sein de Pas sans nous. Comment s'est faite la rencontre avec Pas sans nous ?

- Depuis quand travaillez-vous à Pas sans nous ? (Si dirigeant bénévole, depuis quand êtes-vous Président/administrateur de PSN ?
- Quels sont vos missions/fonctions à Pas sans nous ?
- En quelques mots, comment définiriez-vous le rôle/la fonction de Pas sans nous pour le quartier/les quartiers populaires ?
- Pour vous, Pas sans nous est-elle une association de lutte contre les injustices sociales ? Lesquelles ? Comment ? Les causes de ces injustices/inégalités sont-elles analysées ? Par qui ? Comment ? Dans quel but ?

Questions sur la création de Pas sans nous/et son fonctionnement :

- Qui est à l'initiative de Pas sans nous ? Comment ça s'est créé ? Avec qui ? Quand ?
- Qui sont ses administrateurs ? Comment fonctionne son bureau ? Comment sont prises les décisions ?
- Quel est le nombre de salariés et leurs fonctions ? Sont-ils en CDI ? L'équipe de salariés est-elle stable ?
- Actuellement, comment l'association Pas sans nous est-elle financée ?
- Actuellement, il y a combien de membres à Pas sans nous ? Comment devient-on membre ? Qui sont les membres de Pas sans nous ?
- Comment un collectif quartier de pas sans nous se créé-t-il ? Qui en sont les membres fondateurs ? Quel est leur profil ? (Habitants ? militants ? travailleurs sociaux ? Autres ?) Concrètement que fait un collectif quartier ? Avec qui ? Comment ? Dans quel but ? Qui définit les objectifs du collectif ?
- Comment une coordination départementale de Pas sans nous se créé-t-elle ? Qui en sont les membres fondateurs ? Quel est leur profil ? (Habitants ? militants ? travailleurs sociaux ? Autres ?) Concrètement que fait une coordination départementale ? Avec qui ? Comment ? Dans quel but ? Qui définit les objectifs de la coordination départementale ?

Quelles pratiques concrètes de développement du pouvoir d'agir ?

- Pouvez-vous me donner un exemple de pratique concrète de développement du pouvoir d'agir de Pas sans nous ? (Quand ? Dans quel contexte/environnement d'application ? Durée ? Avec qui ? A l'initiative de qui ? Motif de l'initiative ? Objectifs ? Qui a défini les objectifs ? Comment ? Quel était le(s) changement(s) visé(s) ? Qui a défini ce(s) changement(s) visé(s) ? Comment ?)
- Quel « pouvoir » d'agir a été développé ? Cette action visait à développer quelles capacités chez les habitants ? Pour répondre à quel problème ? Qui a défini ce problème ? Comment ? Est-ce que les causes de ce problème ont été analysées ? Par qui ? Comment ?
- Comment évaluez-vous l'impact de vos pratiques de développement du pouvoir d'agir ? Qui évalue et comment ? Avez-vous un outil une méthode d'évaluation ? Et si oui -> qu'en ressort-il ? / Et si non -> Que pouvez-vous dire sur les bénéfices ou non de vos actions ? sur quelles bases ?
- Est-ce que les salariés et/ou les habitants ont participé à des formations sur le pouvoir d'agir ? Si oui, lesquelles ?

Quelles contraintes / les difficultés / les freins au développement du pouvoir d'agir à PSN ?

- D'après vous, quels sont les freins/les difficultés/ les contraintes du développement du pouvoir d'agir avec PSN ? Pouvez-vous me donner un exemple concret de frein/contrainte qui s'est posé lors d'une pratique concrète de développement du pouvoir d'agir ?

Questions sur les « relations » :

- Appuyez-vous vos actions sur des partenariats avec d'autres associations ? Si oui, lesquelles ?
- Quelles sont vos relations avec les élus et les administrations publiques ?
- Quelles sont vos relations avec les centres sociaux ?

Grille d'entretien pour **une organisatrice de l'association Alliance citoyenne**

Questions de présentation : Age, parcours pro/bénévole/militant, statut/fonction au sein de l'Alliance citoyenne de Grenoble.

- Comment s'est faite la rencontre avec le community organizing ?

Question sur la création de l'Alliance citoyenne d'Aubervilliers : (choix du territoire/genèse du projet à Aubervilliers ? Quand ?)

- Qui est à l'initiative de l'Alliance citoyenne d'Aubervilliers ?

- Comment cette Alliance a-t-elle été créée ? Qui en sont les membres fondateurs ? Quel est leur profil ? (Habitants d'Aubervilliers ? militants ? travailleurs sociaux ? quels profils ? une autre alliance ?)

Questions sur le fonctionnement :

- Quels est le statut de l'Alliance citoyenne ? Est-ce une association ? Si oui, qui sont ses administrateurs ? Comment fonctionne son bureau ? Comment sont prises les décisions ? Quel est le nombre de salariés et leurs fonctions ? Sont-ils en CDI ? L'équipe de salariés est-elle stable ?

- Actuellement, il y a combien de membres à l'Alliance citoyenne ? Comment devient-on membre ?

- Qui sont les membres de l'Alliance citoyenne ? Actuellement, comment l'Alliance citoyenne est-elle financée ? Quelle est la part de subventions publiques et de subventions privées ?

Questions sur les actions :

- Comment rencontrez-vous les habitants avec qui vous menez vos actions ? (Est-ce qu'ils viennent vers vous ? Est-ce que vous allez vers eux ? Comment ?)

- Avez-vous déjà engagé une action pour concrètement aider les habitants à améliorer leurs conditions de vie ? Laquelle ? Combien de temps a-t-elle duré ? Quels changements avez-vous réussi à obtenir ? Comment ?

- D'après vous, sur quelles conditions de vie des habitants peuvent-ils encore agir localement ? Vous arrive-t-il de rencontrer des problèmes d'habitants qui ne peuvent être résolus à une échelle locale ?

Questions sur les « relations » :

- Appuyez-vous votre action sur des partenariats avec d'autres associations ? Si oui, lesquelles ?

- Quelles sont vos relations avec les élus locaux ? Soutiennent-ils vos actions ?

- Quelles sont vos relations avec les centres sociaux ? Travaillez-vous avec eux ?

+ Pour vous, quels sont les principales difficultés qui peuvent freiner le développement de l'Alliance citoyenne d'Aubervilliers ?

ANNEXE III

Grille d'analyse des contenus d'entretiens

| | |
|---|--|
| Statut(s)/fonction(s) de l'enquêté | |
| Durée de l'entretien | |
| Où a eu lieu l'entretien | |
| Quand a eu lieu l'entretien | |
| Autres éléments de contexte de l'entretien | |
| Parcours au sein des CS | |
| Déictiques (je, nous, ici...) | |
| Emotions/Sentiments exprimés | |
| Expressions récurrentes | |
| Contradictions interne au discours | |
| Co-occurrences | |
| Autres éléments de forme à retenir pour l'analyse | |

| | Freins/ Difficultés/aspects contextuels défavorables | Levier/Solution/ aspects contextuels favorables | Autres données à retenir pour analyse |
|---|---|--|---|
| La fonction du CS | | | |
| Pouvoir d'agir (Représentations/pratiques) | | | |
| Capacités/Savoirs développés | | | |
| Pouvoir / Rapports de pouvoir | | | |
| Finances | | | |
| Fonctionnement associatif / Gouvernance associative | | | |
| Management / Organisation du travail | | | |
| Formation | | | |
| Rapport au temps | | | |
| Rapport à l'espace | | | |
| Relations des acteurs internes (salariés/bénévoles/adhérents...) | | | |
| Moyens matériels | | | |
| Salariés | | | |
| Habitants | | | |
| Partenaires/Institutions | | | |
| Articulation DPA/activités du CS/quotidien du CS | | | |
| Relation CS / Instances de démocratie participative | | | |
| Environnement social/politique | | | |
| Autre | | | |

ANNEXE IV

Transcription de l'entretien avec le Président du CS2

| | |
|---|--|
| Statut(s)/fonction(s) de l'enquêté | Président de l'association |
| Durée de l'entretien | 1 :44 :46 |
| Où a eu lieu l'entretien | Au centre social, dans une salle de réunion vide |
| Quand a eu lieu l'entretien | Le mardi 11 juillet, de 16h 10 à 18h |
| Autres éléments de contexte de l'entretien | L'entretien a lieu juste après la deuxième partie de l'entretien avec le directeur. C'est mon dernier entretien des 2 jours passés dans la ville du CS2 |
| Parcours au sein des CS | Investi bénévolement dans des associations culturelles et éducatives du quartier visant un public jeune (depuis une vingtaine d'année), il est entré au CS en tant que représentant d'une autre association du quartier (dont il était président) au sein du collège associatif du CA. Il a été administrateur 2 ans, puis la troisième année, il est devenu président de l'association, fonction qu'il occupe depuis 6 ans. |

Aziza :

Pour commencer, est-ce que vous pourriez me raconter par quel parcours vous êtes arrivé en centre social ?

Président :

Moi je suis dans le travail associatif, ça fait presque une vingtaine d'années... une vingtaine d'années dans le cadre d'autres associations culturelles, pas des centres socioculturels... des associations culturelles qui ont un petit peu la connotation de changer un petit peu la société aussi... pas seulement faire une activité culturelle qui va dans le sens de l'habitant... c'est aussi changer un petit peu le regard des gens envers la société et la participation des gens dans notre société.

Aziza :

c'était quel type d'associations culturelles ?

Président :

Culturelles qui s'adressent un petit peu plutôt côté jeunesse : c'est-à-dire les aides, les orientations, les manifestations culturelles, les événements de la période, des débats sur des thèmes de société... des associations qui vivent en fonction des événements de l'année, de la période... Donc on essaie de mettre les gens un petit peu ... d'avoir l'opinion des personnes, des citoyens sur ce qui se passe autour d'eux. Et évidemment ça n'empêche pas de faire des activités de tous les jours, d'être au soutien des jeunes. Je me base beaucoup... je milite beaucoup dans ce sens là - je dis bien le mot militer - parce que parfois c'est difficile... et on essaie quand même de faire des choses pour amener les jeunes à être des citoyens à part entière de notre société... (et d'ailleurs, j'ouvre une parenthèse et je la ferme aussi tôt : on a rentré le secteur jeune dans le cadre du pouvoir d'agir. Aujourd'hui, et ça date de 3 ou 4 semaines, le secteur jeune fait partie du chantier pouvoir d'agir. Qu'est-ce qu'il va émerger à partir de là, je sais pas... mais en tout cas voilà, il fait partie de ça.) Euhhh... J'ai donc dit une vingtaine d'années... si on arrive sur la vingtaine d'années, c'est la direction... la responsabilité de ce centre socioculturel sur les 6 dernières années. Donc ça fait à peu près 6 ans que je suis le président du centre socioculturel.

Aziza :

Et comment vous êtes arrivé au centre social, vous ?

Président :

Toujours par le biais des associations culturelles. Notre association, quand je parle d'association c'est le centre, son conseil d'administration il est formé du collège A et du collège B. « Collège A » ce sont les représentants des associations, « collège B » ce sont des bénévoles individuels. Quand je suis rentré au centre, je suis rentré pour représenter une association.

Aziza :

D'accord...

Président :

Cette association ... Enfin, j'ai dirigé une association, « Asso 1 », pendant une dizaine d'années à peu près. Et il y avait des membres du conseil d'administration, des membres de l'association « Asso 1 » qui étaient dans le cadre de... du conseil d'administration du centre, mais qui ne sont pas restés. Et moi je n'en faisais pas parti d'ailleurs... j'ai jamais représenté l'Asso 1 au conseil d'administration du centre.

Aziza :

Attendez, je crois que je n'ai pas tout saisi. En fait, vous êtes rentré... vous avez été représentants de l'asso 1 au CA ? Dans le collège association ?

Président :

Oui c'est ça. L'association s'est arrêtée.

Aziza :

l'asso 1 ?

Président :

Oui, et j'ai repris une autre association. C'est l' « Asso 2 », qui existe toujours. Cette association elle a le même esprit que l'asso 1, c'est-à-dire culturelle... euhh... orientation, aide, accompagnement des parents dans l'éducation de leurs enfants et tout le reste. Et par contre, là, je suis rentrée dans le conseil d'administration en tant que représentant. Et suite à ça... pendant deux ans... oui... et la troisième année, j'ai été élu en tant que président du centre.

Aziza :

Donc en fait, vous avez d'abord représenté l'Asso 1 au CA de l'association,

Président :

Oui, voilà.

Aziza :

Après vous avez représenté l'Asso 2...

Président :

Voilà.

Aziza :

Au CA de l'association

Président :

Voilà.

Aziza :

Et après...

Président :

J'ai pris la présidence.

Aziza :

Sachant que vous toujours également dirigeant de l'asso 2 ?

Président :

Oui, je suis toujours dirigeant de l'asso 2, et il y a un autre membre qui représente l'asso 2 au sein du CA.

Aziza :

D'accord, ok. Et vous êtes président de l'asso 2 aussi ou pas ?

Président :

Oui, aussi président de l'asso 2.

Aziza :

D'accord, ok, très bien. Et... ok... donc là vous êtes président depuis 7 ans...

Président :

Je sais pas si c'est la 6^{ème} ou la 7^{ème} année. Le renouvellement du bureau c'était il y a 2 semaines. On renouvelle notre bureau du centre tous les ans.

Aziza :

Ah, oui... D'accord...

Président :

Tous les ans, oui. Notre bureau du centre socioculturel, il est renouvelé tous les ans. Président, trésorier... tout le bureau...

Aziza :

ça veut dire que dans les 6 ans vous avez eu des fonctions différentes, et là vous êtes président ?

Président :

Non, j'ai toujours été président.

Aziza :

Quand vous dites « renouvelé », ça veut pas forcément dire que les gens changent ?

Président :

Bein il y a des nouveaux qui rentrent...

Aziza :

Et d'autres qui sortent...

Président :

Et d'ailleurs quand je suis rentré la première fois, je suis rentré en tant que représentant de l'asso 2, mon contrat s'est terminé au bout de 3 ans. Et je me suis représenté en tant qu'individuel.

Aziza :

D'accord

Président :

La preuve, il y a une autre personne de l'asso 2 qui siège au conseil d'administration. Un autre qui siège au niveau du conseil d'administration du centre...

Aziza :

Ok.

Président :

Quand je dis qu'on renouvelle le bureau du centre, c'est que... il y a des administrateurs qui ont des mandats de 3 ans. Au bout de 3 ans, il y en a certains qui partent, alors parfois ils renouvellent leur mandat, parfois non... Et dans ce cas-là, ce sont de nouveaux qui rentrent. Et une fois qu'on a fait l'assemblée générale du centre, la semaine qui suit, avec les nouveaux qui arrivent, bien on refait notre bureau. Dans le nouveau bureau, parfois il y a les nouveaux vraiment nouveaux, parfois il y a les anciens qui sont réélus.

Aziza :

Et les associations « asso 1 » et « asso 2 », ce sont des associations locales du quartier ?

Président :

Oui, locales.

Aziza :

Locales d'habitants du quartier ? Ou est-ce que c'est sur la ville ? C'est quoi leurs échelles ?

Président :

Non, non, Asso 1, je vais vous donner une activité phare. Je sais pas est-ce que vous avez entendu, parce que... il y a eu des chaînes de télévisions, et, je me souviens, la première, c'était LCI, qui a appris... Je me souviens, j'avais monté une opération, je l'ai appelé « bac pour tous ». Mon métier c'est enseignant. Et j'étais dans une salle de prof, et un collègue me dit : « quand même quand on voit les résultats du bac, il y a des établissements qui ne sont pas dotés d'un... ». Je lui ai répondu : « c'est aux enseignants de bouger aussi, il faut pas toujours dire que c'est l'établissement, il faut que les enseignants aussi donnent un petit peu de leur temps... pour qu'il y ait un bac pour tous ». Et bien, l'idée est partie de là... d'une salle de prof : un « bac pour tous ». Donc, j'ai dit : « demain... », et je dirigeais à l'époque l'asso 1. Je lui ai dit : « est-ce que vous êtes partant pour ça ? », c'était un prof de mathématiques. Il me dit : « je suis partant. » J'ai dit : « Moi je vais organiser... je lance mes appels un petit peu partout, et par contre j'ai besoin de votre soutien, de faire passer le message, qu'il n'y a pas que monsieur K qui fait ça. »

Aziza :

Est-ce que c'est « bac pour tous » ?

Président :

Alors, justement... Bac pour tous : j'ai demandé à... j'ai mis des articles dans les journaux comme quoi il faut aider nos jeunes... Y'en a certains qui ont tout pour réussir : faire du soutien, des cours particuliers... par contre, il y en a d'autres qui n'ont rien. Et s'il y a des bonnes volontés dans les enseignants, j'ouvre le centre... je demande au centre (j'étais pas président du centre) ... je demande au centre pour que l'Asso 1 organise une opération « Bac pour tous » dans toutes les disciplines d'examen : math, physique, histoire-géo, français, anglais... toutes les bonnes volontés et on organise un « bac pour tous ». Pour tous les élèves de la ville, et y compris en dehors de la ville. L'idée est partie de là... Et que les weekends... on s'est basé sur 3 weekends, grand maximum. Pour une expérience : 3 weekends. Les enseignants, normalement ne travaillent pas, les élèves s'ils sont en préparation, le

weekend il n'y a pas mieux. Euhh... donc tout était prêt pour ça. J'ai fait un appel, des articles dans la presse... j'ai placardé, mis des affiches un peu partout dans les établissements, sans distinction d'établissements ; mais par contre, je leur ai dit ; pour que ça soit pas dans mon établissement à moi ; non je vais le mettre dans un lieu neutre. Et ce lieu neutre, en fin de compte c'est... entre guillemets, à l'époque il y avait pas de « pouvoir d'agir »... mais là c'est une sorte de « pouvoir d'agir », sans vraiment le...

Aziza :

Le lieu neutre, c'est le centre social ?

Président :

Oui, c'était dans le centre social. Dans ces locaux-là. La première année c'était 2001... 2001 ou 2002, quelque chose comme ça. J'ai lancé l'opération... il y avait, une quinzaine d'enseignants qui ont dit : « on est prêt pour... » ...

Aziza :

Prêt à faire quoi ?

Président :

Prêt à venir, le samedi, du matin jusque... de 9h jusqu'à midi, et de 14h jusqu'à 17h, le samedi et le dimanche ; pour aider les jeunes à travailler sur des sujets type bac, et les aider à consolider, à préparer au mieux les épreuves du bac.

Aziza :

Du coup, c'était en collectif... Il y avait par exemple un prof de français ou de math, et il avait un groupe de jeunes, et ils passaient tous une épreuve ? ils les aidaient ?

Président :

Non. Non. Non. On était dans des salles. Donc on dit : « tiens... là, y a... dans celle-là y aura les maths, dans celle-là y aura la physique ». Quand y avait pas beaucoup de monde, on mettait les maths et physique dans la même grande salle. On distribuait : « qui veut travailler les maths », « Moi, monsieur ! », « moi monsieur ! », « moi monsieur ! »... On distribuait des sujets.

Aziza :

D'accord.

Président :

« Qui veut travailler la physique ? », on distribuait des sujets... Les profs, ils sont là : math, physique... Ils sont présents aussi. Le jeune fait l'épreuve, c'est pas un examen, il est en train de se tester ; et quand il est bloqué, il y a le prof qui est juste à côté de lui, et qui, soit revoit le cours avec lui, soit il l'aide à répondre à la question... C'était un soutien rapproché, en fait. C'était presque un menu à la carte ; et pour vraiment se rassasier des informations pour préparer au mieux le bac.

Aziza :

D'accord.

Président :

Et une fois qu'on a terminé un sujet, de math... il peut faire, un autre de math, ou bien il change, « je veux faire l'histoire-géo » ... Les profs ils sont là, les élèves ils sont là... et ça bossait... je peux même vous retrouver une cassette de LCI...

Aziza :

D'accord.

Président :

Pour vous dire, LCI a vu ça dans la presse et est venu filmer les jeunes. Alors lui, il s'est basé sur autre chose... en même temps, il y avait, je me souviens de cette année-là... il y avait grève des enseignants quelques semaines avant les épreuves... Et quand il a vu l'article dans le journal, il a dit : « ce prof-là, il n'est pas d'accord avec les enseignants... il n'a pas les mêmes revendications... » J'ai dit : « surtout pas ça » ; Et même, dans mon interview, c'est bien précisé que c'était pas l'idée ; c'était même préparé avant la grève des enseignants... donc c'est pas pour aller contre les collègues qui revendiquaient des choses, non, moi je suis pour les jeunes. Et j'essaie d'aider les jeunes. » Et donc oui, il y avait la personne qui est venu pour faire l'article, il a pris les canaux de FR3 pour l'envoyer ; et les gars de FR3 m'ont appelé et m'ont dit : « qu'est-ce qui se passe à V avec les jeunes, et par... sur l'histoire du bac ? » J'ai dit : « non, c'est juste une préparation... » Il m'a dit « non, non, parce qu'il y a quelqu'un de LCI qui est venu faire le reportage, et on est même pas au courant... » J'ai dit : « mais alors, il est où le problème ? Il m'a dit « est-ce qu'on peut faire pareil ? » J'ai dit : « bein oui, vous pouvez faire pareil » Il me dit : « est-ce qu'il y a encore le temps ? » Je dis : « il faut attendre la semaine prochaine, puisqu'on travaille que le weekend, samedi, dimanche ... » Et ça me fait rire, comme quoi quand on fait des actions, il y a des moyens pour faire bouger un petit peu le... entre guillemets « le système ». Il faut trouver la bonne action pour que ça fasse émerger des choses.

Aziza :

Vous, vous êtes prof de...

Président :

Physique appliquée à l'électro-technique. Donc on a fait... je termine juste ça... on a fait le bac pour tous, il y avait 15 enseignants et 4 gamins ! (rire) Il y avait pas beaucoup de jeunes...

Aziza :

Ah oui...

Président :

Parce que j'ai compris une chose, c'est que pour faire passer le message aux jeunes, c'est pas le bon moyen... J'ai compris comme quoi c'est pas la peine la presse... il y a d'autres moyens de communication avec les jeunes, justement pour déclencher quelque chose... et d'ailleurs on peut se baser là-dessus, 10 ans après, comme quoi, c'est pas un article dans le journal qui... il y a d'autres moyens de communication avec les jeunes, avec lequel il faut... ça peut être... en les croisant dans la rue, et du bouche-à-oreille... et on peut se retrouver une centaine le lendemain... Pour vous dire que le premier weekend, surtout le premier samedi, il y avait une douzaine ou une quinzaine d'enseignants, et 4 gamins. Evidemment, ils étaient gâtés ! Et je vais vous dire maintenant, le dernier, la dernière préparation de l'épreuves du bac, pendant les 3 samedis, 4 ans après, les 3 derniers weekends de la 4^{ème} année, 400 jeunes ont fréquenté le centre pour préparer le bac. 400 jeunes ! Je voulais le faire pour les gens qui sont dans le besoin. Mais enfin de compte, je me suis rendue compte comme quoi, les 3 weekends où il y avait la préparation du bac avec les enseignants qui étaient là, les voitures des gens se garaient, pour des parents qui venaient déposer leurs enfants... Et j'avais un cahier où je notais les établissements et le nom des jeunes, ils me donnaient de quel établissement il venait... C'est vrai nous on avance... on sait très bien quels sont les enfants qui fréquentent... mais quand je vois qu'il y a Henri 4, Victor Hugo, qui sont des établissements... Et ce sont des enfants de ces établissements qui ont aussi bénéficié de ça... moi je faisais pas de distinction entre les gens... c'est-à-dire j'ai mis une action en plus pour les jeunes... euhhh... j'ai reçu les remerciements, et je m'attendais pas à ça, de la part des jeunes... comme quoi c'est une action qui se sort un peu de l'ordinaire, et qu'on se retrouve avec dans un milieu neutre qui n'a rien avoir avec l'établissement... voir des enseignants qui nous servaient parfois une boisson fraîche et travailler en même temps... c'était une action dans le sens où...

établir le lien... intergénérationnel déjà entre jeunes et... et de l'autre côté, ça permet aussi de construire quelque chose pour l'avenir avec les jeunes... Si ces jeunes-là décrochent le bac, il reste toujours dans le même quartier... je pense que ça peut...

Aziza

Il y avait quand même des jeunes du quartier ? Parce que là vous dites qu'il y avait des gens des lycées plus « privilégiés », entre guillemets, qui venaient ici... mais il y avait des gens de ce quartier-là aussi qui venait ?

Président

Oui (de la tête)

Aziza

Ah d'accord, ça a mélangé tout le monde...

Président

Oui, bien-sure. J'ai toujours essayé de... C'est pour ça quand vous m'avez posé la question tout-à-l'heure « est-ce que ce sont... Est-ce que les deux associations Asso 1 et Asso 2 travaillaient pour les gens du quartier, ou pour les gens de la ville ? » ; nous on a toujours fait des activités mais on a jamais limité au quartier... Je parle des 2 associations... Le samedi matin, là, cette année, il y a des enfants qui venaient de l'autre côté de la ville... ou de St B. qui est une autre petite ville, une autre commune... Euhh... De cette ville... Et de ce quartier.

Aziza

D'accord

Président :

Le fait de... il y a autre chose aussi, c'est que...

Aziza :

Mais c'est des associations qui sont sur le territoire des 3 cités, elles sont ancrées là. Elles sont pour les habitants de ce quartier-là ; mais qui ouvrent aussi à d'autres qui viennent.

Président :

Oui, voilà. Alors l'Asso 1, euhh... Aujourd'hui, il n'est plus dynamique comme avant... d'ailleurs, quand j'ai laissé... depuis, d'ailleurs... l'activité « Bac pour tous », un des enseignants qui était membre de l'Asso 1, et qui travaillait avec moi, quand j'ai quitté l'association, il a gardé « Bac pour tous ». Et seulement, aujourd'hui « bac pour tous » continue, d'une autre façon, mais dans un établissement ; dans l'établissement où il y a le collègue qui est avec moi. Et en plus de ça, c'est carrément dans un collège privé...

Aziza :

Et alors vous pensez que ce serait mieux dans un centre social ? Et pas dans un établissement.

Président :

Oui, bien-sure

Aziza :

Pourquoi ?

Président :

Il y a... d'abord, ça permet aux jeunes de dire comme quoi c'est une ouverture... c'est... d'avoir la possibilité de que tous les gens puissent venir au centre... Euhh... c'est un milieu neutre... au centre

socioculturel, la porte est ouverte à tous... Quand on est dans un établissement, et encore privé, si c'est le jeune qui n'a... qui arrive à faire le pas... je pense que les parents ne vont pas faire le pas... Euhh... aujourd'hui, il y a les jeunes, quand ils disent « on est au centre socioculturel, on est avec monsieur K ou autre... », c'est pas du tout pareil que quand on est dans un milieu privé, ou dans un établissement privé. Mon proviseur, moi-même, m'a dit : « est-ce que c'est possible de l'organiser chez nous, dans l'établissement. » J'ai dit : « non, il vaut mieux que ce soit en dehors ». Et nos jeunes... Et d'ailleurs, il y a des jeunes de K' qui sont venus pour préparer le bac à l'époque avec l'asso 1... Le maire de la ville Lux m'a aussi dit de prendre la salle des fêtes pour organiser ça... J'ai dit : « non, il faut que ça soit dans un milieu neutre ». On peut le faire dans un centre socioculturel, il y a la maison des projets à Lux, mais pas dans un lieu... parce que ça va prendre une connotation, et on sait très bien que les discussions ça tourne comme quoi y a des divisions, y a des tendances, il y a des... on défend des idées... bein le maire, il va dire, bon voilà on a fait ça pour nos jeunes ; et en fin de compte c'est une personne qui a rien avoir ni avec la ville ni avec... un lieu neutre pour donner un coup de main aux jeunes... j'ai pas d'arrière-pensées, j'ai pas de... la preuve, 10 ans après le bac pour tous, je maintiens toujours les mêmes idées ; et par contre, j'ai pas ... j'avais l'impression ... à un certain moment, je me suis dit, tiens si on a un peu de temps de libre, on peut lancer la démarche dans le cadre de l'asso 2... mais on fait des préparations au brevet et bac avec les élèves qui font le soutien tout au long de l'année ; mais on a pas lancé le débat... il faut des efforts parfois, et parfois quand c'est lourd, c'est... faut préparer la relève...

Aziza :

Et, qu'est-ce qui motivait le fait que vous, en tant que dirigeant d'Asso 1 ou après de Asso 2, vous avez eu envie d'adhérer et d'être au CA du centre social. C'était quoi l'intérêt ? La motivation ?

Président :

L'intérêt, là c'est vraiment la goutte qui va un petit peu déborder le vase. Si aujourd'hui on a développé un pouvoir d'agir c'est pour entendre la voix des uns et des autres. Pour moi, le centre c'était, le président du centre, c'était le respect, le milieu de l'action, le milieu où quand on prononce quelque chose, on en tient compte... une petite association a beau crier, quelque fois on l'entend pas. Et bein, donner une place à part entière aux citoyens, ça commence par prendre d'abord place dans... au sein d'une structure où on peut entendre ces voix. Si on prend pas place là où peut entendre des voix, on peut pas faire passer nos voix. Euhh... Il faut une place à part entière, et non pas une place à part : « Bein tiens, il fait partie de nous, tu t'assois là et... », mais être membre dans un conseil d'administration au sein d'une structure comme le centre, pour moi c'est le premier pas que le citoyen peut... vraiment parler et être entendu. Je sais pas est-ce que c'est vraiment le... il faut aller jusque-là... mais c'est vrai, il y a des associations. Mais des associations, il faut qu'elles arrivent au niveau d'un centre pour qu'elles soient entendues. On peut parfois, on peut dire l'inflation d'associations... et tellement d'associations que... mais les actions pour décrocher quelque chose, ça reste faible... si, euh... si le centre aujourd'hui – je vais pas employer le terme « pouvoir d'agir » - si il arrive à mettre des choses en place et rayonner de cette façon-là... parce que justement la parole commence à vraiment raisonner là-haut... Et cette résonance-là, c'est une résonance qui apporte de l'énergie... c'est pas une résonance qui va dans l'air... non, il y a un retour... ça fait vibrer quelque chose... ça fait bouger quelque chose... ça change un petit peu les lignes de place. Et pour moi, pour revenir un petit peu à ma participation, le fait de dire bon, il faut rentrer dans le conseil d'administration du centre, euhh... pour moi les idées que j'avais pour la jeunesse, pour le citoyen lambda, pour faire passer sa parole... par mon biais, ou par demain sa présence à lui... c'est le centre socioculturel. Ce centre socioculturel aujourd'hui il a cette dynamique-là, euhh... le pouvoir d'agir n'avait pas de sens il y a an. Il n'avait pas de sens. Que ce soit pour les habitants, que ce soit pour les pouvoirs : « Qu'est que vous voulez dire par là ? Franchement... vous avez la tête à l'envers ». Et bein... petit-à-petit, moi j'ai demandé au

conseil d'administration... à monsieur le maire : « on aimerait bien que vous soyez parmi nous dans le conseil d'administration. J'aimerais bien que vous soyez là pour qu'on... pour que vous écoutiez... parce que... »... On revient toujours à ce que j'ai dit tout-à-l'heure, pour que la parole puisse avoir un sens, et pour qu'elle soit entendue. IL n'a pas dit oui la première fois... la deuxième fois... la troisième fois... j'ai pas lâché le morceau... mais il a fini par venir... et quand il est venu, il a entendu les professionnels du pouvoir d'agir, il a entendu les citoyens, les représentants des citoyens, et... deux semaines, trois semaines plus tard... il y avait des affiches placardées dans toute la ville sur le pouvoir d'agir : « ma maison de quartier me donne le pouvoir d'agir ».

Aziza :

Et le fait qu'il vienne au CA, c'était à votre initiative ?

Président :

Oui

Aziza :

C'est vous qui l'avez appelé personnellement ? Ou c'est le directeur ? Ou c'est les salariés ?

Président :

Non, non, c'est moi-même. Je joue pas le mauvais élève. Je joue l'élève qui veut être entendu. Je sais pas si c'est une bonne chose pour l'élève. Parce que les élève quand ils commencent à devenir agaçant, on est un petit peu... mais, je sais que ça peut apporter quelque chose pour d'autres. Je l'ai toujours dit... Je l'ai dit pas plus tard que... à la dernière formation du bureau, moi j'ai jamais demandé à être représentant du centre. J'ai jamais demandé à présenter ma candidature. Vous allez dire bein... « monsieur K, il est un petit peu, il a des idées bizarres... ». J'ai jamais présenté ma candidature au centre. J'ai présenté ma candidature en tant que représentant d'une association quand je suis rentré au CA du centre... mais j'ai jamais présenté ma candidature en tant que président du centre socioculturel. Ce que je veux vous dire là, bein on ferme la parenthèse, hein.

Aziza :

Attendez, là je comprends pas... quand là vous êtes président du centre social, vous voulez dire que vous êtes en tant qu'adhérent de la personne moral Asso 2 ?

Président :

Oui, voilà...

Aziza :

Et...

Président :

Non mais ce que je veux vous dire par là... le bureau quand il se forme... le conseil d'administration, il y a une trentaine de personnes... donc il faut qu'ils arrivent à élire un bureau. C'est-à-dire un président, un vice-président, un... ce que je voulais vous dire par là... je me suis jamais... j'ai jamais présenté ma candidature pour être président du centre...

Aziza :

Alors comment vous êtes devenu président ?

Président :

Alors ce que je fais tous les ans, je l'ai pas fait cette année... mais bon, à tous les membres du conseil d'administration : « prenez un papier, et c'est à vous de désigner anonymement quelle est la personne

à vos yeux qui peut vous représenter, qui peut représenter le centre... j'ai fait le vote sans candidat... vous voyez ce que je veux dire...

Aziza :

Ici, le président est élu comme ça ?

Président :

Oui

Aziza :

Depuis toujours ou c'est depuis quand ?

Président :

Non depuis que je suis arrivé dans le centre. Parce que pour moi, dans le côté social, je parle pas côté politique, politique c'est autre chose... Pour moi, dans la partie sociale, quand on défend des idées des autres ; la responsabilité ça se demande pas, ça se donne. On demande pas à être président. Non, on vous confie la tâche de président. Et j'ai appliqué ça pour les 5 années, les 5 dernières années... « vous prenez un bout de papier, vous marquez Mohammed, Patrick, David... voilà » ; et après, on demande aux gens : est-ce qu'ils veulent se présenter ou non. S'ils veulent tant mieux. Dans ce cas-là, la chose est beaucoup plus simple ; s'ils ne veulent pas, dans ce cas-là, on va se pencher sur le reste. Et sur tous les ans, ils m'ont confié cette responsabilité ; c'est pour ça, je dis toujours : je suis le responsable. Un responsable sera questionné. « Un président a un pouvoir » : je suis pas pour ce sens-là. Je suis pour le responsable, parce que le responsable, on lui demande : « alors, qu'est-ce qu'on a fait ? qu'est-ce qu'on a... ? Comment on peut faire ? Comment... ? ». Un président c'est : ma porte de bureau n'est jamais fermée... parfois on stocke même... d'ailleurs je l'ai dit à Éric (le directeur) hier... on achète des ventilos, je lui a dit : « J'ai les ventilos, mais j'ai pas d'air »... parce que t'es pas là, c'est pour ça...

Aziza :

Et le secrétaire, et le trésorier aussi sont élus comme ça ?

Président :

Non. Alors, une fois qu'on a élu le président, le vice-président (il se présente), et après c'est une liste composée d'un trésorier, d'un secrétaire... et ça on vote pour cette liste-là. Mais par contre le président, la responsabilité de président, j'y tiens beaucoup, il faut que la personne ne demande pas. C'est comme ça, je suis peut-être un peu... (rire) ... atypique... mais voilà... dans le cadre social, je parle... dans le cadre social, je trouve qu'on demande une... être devant la scène pour représenter d'autres... non ! Les autres sont grands pour se représenter eux-mêmes ; si je suis devant... on fait une commission mixte, cette commission mixte maintenant c'est appelé « commission interdépartementale », quelque chose comme ça... c'est une messe... (rire)

Aziza :

C'est qui qu'il y a dans cette commission mixte ?

Président :

Les représentants des centres socioculturels en fait, avec la ville de V ; pendant la période du mois de décembre, on fait donc un planning, comme quoi « bein tiens CS2 c'est cette semaine, la semaine prochaine c'est un autre... ». C'est que les membres de conseils d'administration, ils vont à la mairie, il y a des élus, et on essaie de débattre un petit peu : de comment ça a été, les réclamations, les ceci, les cela... Alors parfois, là, le mauvais élève encore une fois, je leur dis : « alors, les élus ils sont où ? »... Parce que quand on va y aller, on envoie un ordre du jour, comme quoi on va parler de ça, de ça... et ce serait bien que monsieur un tel, monsieur un tel, monsieur tel... soit là pour qu'on puisse débattre

un petit peu sur... quand on parle de jeunesse, il faut que l' élu qui représente la jeunesse soit là. Ou bien quand je parle de... l' intergénérationnel, ou bien de la santé, il faut que l' élu qui représente la santé soit là pour qu' on puisse discuter. Alors parfois quand j' arrive, moi j' amène mes administrateurs, qui sont avec moi, il y a pas que moi qui parle... il faut que les administrateur aussi porte la parole... mais j' aimerais bien avoir l' échange avec le... et quand je vois qu' il y a pas les élus, bon, j' essaie de crier haut et fort comme quoi la prochaine fois je ferai plus la commission mixte, ça sert à rien... parce que si on vient pour ne pas... bon, il y a eu efforts... maintenant, on est même parti loin... cette année, dans le cadre du pouvoir d' agir, il y a le CPO... contrat d' objectifs pluriannuels qui s' est mis en place, et qui est un contrat entre la ville et le centre socioculturel. Alors, bien évidemment, il y a maintenant beaucoup plus de dynamique, beaucoup plus de... et c' est un contrat sur les 3 ans, d' ailleurs...

Aziza :

Et... vous votre rôle de président, de dirigeant du centre socioculturel, vous le voyez comment par rapport à cette question du pouvoir d' agir ? Quelle est votre responsabilité ?

Président :

Euhh... ma responsabilité c' est de faire... de préparer le terrain pour l' action des habitants... je vous donne l' exemple : d' inviter monsieur le maire d' être parmi nous, c' est pas moi qui va dire : « il y a un problème d' emploi ». Il y a un groupe qui travaille sur le problème de l' emploi, ou bien sur le voisinage, ou bien sur la santé... Mais j' essaie de faire en sorte comme quoi je cris un peu pour dire « tiens qu' est-ce qu' il a » ; le fait de venir et de mettre les gens... je suis un facilitateur... on va dire ça comme ça...

Aziza :

Un facilitateur de quoi ?

Président :

Un facilitateur de lien, de la communication entre les gens. Entre la haute sphère et la base.

Aziza :

Pour vous, il y a une trop grande distance ou ils sont...

Président :

Le pouvoir d' agir c' est ça.

Aziza :

C' est quoi ?

Président :

Le pouvoir d' agir c' est que il n' y a pas que... il y a cette distance-là. Il y a trop de difficulté pour... parfois, pour avoir accès à quelque chose. Alors soit il faut utiliser le rassemblement : « qu' est-ce qu' il se passe ? ». Quand on entend quelqu' un crier... bon, on va mettre son cri, son bruit, parmi les autres bruits... Mais quand il y en a 3 ou 4 qui sont en train de crier... « qu' est-ce qu' il se passe là ? Il y a un rassemblement... qu' est-ce qui se passe ? »... Donc on prête beaucoup plus attention, on essaie de comprendre... il y a ça, ou bien il y a la personne qui va dire : « eh bien tiens, ce serait bien de venir voir, je pense qu' il y a quelque chose qui se prépare là... ». Vous voyez ce que je veux dire... Soit il y a le rassemblement et dans ce cas, les gens commencent à dire, on va faire une pétition, on va commencer à crier, on va... j' ai dit bon, si il y a une possibilité que les gens responsables puissent venir écouter... j' ai pas fait une seule réunion à la mairie où je n' ai pas demandé : « il faut que les élus descendent sur le terrain ; il faut que les élus viennent parler avec les habitants ; il faut pas que les élus viennent parler pas seulement pendant la période électorale. Plus on parle avec les gens, plus la communication passe, plus on trouvera des solutions ensemble. Vous êtes, vous avez pas toutes les

clés des solutions. Mais on peut façonner cette clé-là ensemble . Nous on va pas toujours chercher des problèmes ; vous vous allez pas toujours chercher les solutions à ces problèmes-là. Mais si on communique tout le temps ensemble... on va trouver...». c'est là où je vous ai dit « facilitateur », c'est pour que les gens... Moi je pars du principe, chacun parmi nous, il a un savoir, il est compétent. Seulement il faut le mettre là où il est compétent. Je suis peut-être nul à faire certaines tâches, mais par contre je peux vraiment résoudre un problème bien pointu lorsque vous allez me mettre dans le domaine où je suis compétent. Donc n'importe qui, n'importe quel habitant, n'importe quel citoyen il a un potentiel de savoir, de savoir-faire, de savoir-être qui peut... sur lequel on peut se baser pour donner des leçons aux autres. Il peut m'enrichir moi aussi. Si, ça... il est mis en valeur, on a le baromètre du pouvoir d'agir va augmenter. Si on a essayé de mettre ça en valeur, le baromètre du pouvoir d'agir va grimper. Si on a pas... si on a toujours considéré que lui... euhhh... je pars du principe il faut que ça soit ascendant... parce que quand c'est toujours descendant, bein... on envoie de la nourriture... sachant très bien que les gens qui sont en bas, ou bien les personnes... ils n'aiment pas cette nourriture-là, il n'aime pas ce que vous envoyez d'en haut. Ils vous réclament autre chose. Donc il vaut mieux leur dire : « au lieu de gaspiller, bein on les écoute, et bein si on les écoute, peut-être on va dépenser moins ; peut-être il y aura moins de problèmes ; et peut-être on va valoriser ces personnes-là : ils vont dire demain : « on est des gens capable, citoyens... on peut rendre service » ; et la participation citoyenne, elle sera à sa hauteur. Mais si on dit toujours : « non, on vient, on va vous faire ça, on va vous... », et bein on est surs et certains que ça marche à 10%. Certains vont y trouver leur bonheur, et d'autres... euhhh... je vais vous donner un exemple concret... je pense qu'ils vous en ont parlé... il me tient vraiment à cœur... et le jour où je vais quitter la présidence, ça va rester pour moi... parce que j'ai même développé des amis... si je vous dis une copine... j'ai une copine de 82 ans. Une copine de 82 ans. Elle est... même quand je suis dans le... bein voilà, tes copines... ce sont des gens, ça fait 10 ans qu'ils ont fait à petit pas un projet d'une résidence intergénérationnelle où ils ont mis un centre de santé au sein de la résidence intergénérationnelle... qui remonte d'il y a dix ans... 10 ans où ils sont entrain de crier, de dire... Et quand je suis arrivé moi, c'était la 5ème année. C'est-à-dire j'ai complété un peu la fin du parcours. Parce que il y avait toujours... ça venait d'en haut... ça n'a jamais écouté un petit peu ce qui se passait en bas... ils n'ont pas lâché... et quand ça a remonté, bein c'était pas au niveau local, c'était au niveau national. C'était pas au niveau local, c'était au niveau régional. De dire : « voilà la participation citoyenne, voilà le pouvoir d'agir ». La participation citoyenne parce que c'était des gens qui voulaient rendre service à d'autres. Et le pouvoir d'agir c'est que là ils ont montré comme quoi : « on est là, et on lâchera pas le morceau ». Parce qu'ils étaient surs et certains, et certaines comme quoi c'était un bien pour l'habitant, un bien pour le riverain. Donc ils n'ont pas lâché. Bon, je le dis, même si c'est enregistré. Le pouvoir en place c'était niet : « vous marchez sur la tête », encore une deuxième fois, « C'est pas possible ». Mais à la fin, on a même fait, entre guillemets, de la « récupération politique », comme quoi bon on fait un centre de santé pour le quartier QPV. Et pourtant ce sont des citoyens qui se sont battus, qu'on les a pas considéré, qu'on les a même pas écouté, qu'on les a vraiment... pendant des années... mais là, et c'est là où ça vient le mot « militantisme », c'est que, ça y est... on commence à militer parce que c'est pas seulement faire une activité... non. C'est je veux faire donc je dois essayer de faire le maximum possible pour que je puisse le faire. Donc c'est du militantisme c'est plus du bénévolat disons.

Aziza :

Vous, en tant que président du centre socioculturel, vous êtes militant ou vous êtes bénévoles ?

Président :

Parfois... ça dépend de l'activité... (rire)

Aziza :

Sur le pouvoir d'agir ? (rire)

Président :

Sur le pouvoir d'agir, je suis militant.

Aziza :

A bon ? D'accord... vous militez...

Président :

Oui, parce que... parce que... il y a des choses, ça m'étonnerait qu'il vont marcher par amitié, par écoute, ou « c'est un gars sympa »... Donc parfois il faut... J'ai tenu parfois des discours... même devant tout le monde... on a vu la signature du CPO... et... mon intervention c'était un discours que j'ai préparé bien à l'avance comme quoi il y avait des réticences... il y avait un petit peu des moments durs... et on comprenait pas pourquoi il y a cette réticence là... sachant très bien qu'après ça y est... on avait l'impression que la rivière était bloquée... et on a ouvert le barrage, ça y est... ahhh, le pouvoir d'agir c'était quelque chose... Mais quand je vois la ville, et je les remercie en leur absence, et en premier monsieur le maire, du jour au lendemain, circuler dans la ville et de voir des affiches qui dit que : « ma maison de quartier me donne le pouvoir d'agir ». C'était un rêve ! Normalement c'était quelque chose où... si on arrivait à décrocher quelque chose ce serait vraiment bien... c'est... et il y a une chose... parfois... Éric me dit : « oui bon » ... tu sais, il faut pas trop trop ... mais j'aimerais bien...

Aziza :

Il faut pas trop quoi ?

Président :

Il faut pas que ce bien là reste au niveau local. Comme j'ai dit tout-à-l'heure on milite pour la participation et pour le changement de la société, c'est pas la société de ce quartier, c'est la société au niveau ville, au niveau région, au niveau... Si vous venez d'ailleurs, j'y tiens beaucoup parce que ce message-là, et cette activité-là peut se développer ailleurs. On a fait le séminaire du pouvoir d'agir et les participants je leurs ai dit : « vous avez vu, vous avez débattu, vous avez mis des choses en place ; il faut pas que ça reste dans des papiers ; il faut que ça soit... peut-être il y a quelqu'un d'autre qui attend que ce déclic-là, il va dire : « moi aussi, je veux le faire. »

Aziza :

Du coup vous êtes militant, et si on devait définir, dire comme ça, pourquoi vous militez en tant que président du centre social, ce serait quoi ? Vous militer pour quoi ? Pour... à l'échelle nationale ? Vous dites... il y a les problèmes concrets qui se travaillent dans chaque chantier... mais vous dites, non, on milite pour quelque chose qui est plus grand que ça... c'est quoi exactement ?

Président :

Bein pour que le... je veux que la construction de la société ne se fasse pas avec la haute shère... que ça se fasse en haut... mais que ça se fasse de la base. Que la construction d'une société, le changement d'une société se fasse par les citoyens, par la participation citoyenne... parce qu'on l'a dit, on l'a répété... mais ça n'a pas été mis en place... on parle de participation citoyenne mais on a jamais vu des... pourquoi pas des citoyens, des représentants de centres, d'associations ou autre ne soit pas invité un jour au conseil municipal, au bureau municipal, pour qu'on puisse les écouter, pour qu'on puisse débattre avec eux... Je l'ai fait une seule fois, il y avait moi et Vincent. Si, peut-être il y avait aussi une administratrice... Il y avait le bureau municipal. Et c'était la même chose... « bon nous on est venu tous les deux, vous êtes combien ? trente ? », et bein il faut que les trente descendent en bas, ou bien il faut demander aux gens de remonter... » Pour que la construction se fasse en écoutant ce qui se

passer au niveau de la base. Il faut que ce soit ascendant et non pas descendant. Si je parle du changement, la chose pour laquelle je milite, c'est que... pour que ces gens-là, on leur donne la possibilité de parler, de proposer des idées... Bon, il y en a certains qui ont compris aujourd'hui...

Aziza :

Mais pourquoi ce serait aux centres sociaux de faire ça ? Et pas, par exemple les conseils citoyens ? C'est quoi la légitimité du centre social ?

Président :

Et bien voilà ! Bien justement, vous mettez le point encore sur quelque chose... Le conseil citoyen, moi je suis partant pour le conseil citoyen. Mais le conseil citoyen aujourd'hui il est formé d'une bonne partie des gens qui fréquentent le centre. Ça veut dire que la maison mère c'est le centre. Et la maison mère donne -je vais pas dire la tendresse (rire) - les moyens justement pour qu'il puisse... pour que son bébé puisse avancer...

Aziza :

Le conseil citoyen ?

Président :

Le conseil citoyen quand il est mis en place, il faut que la maison anime.

Aziza :

Alors, justement, on va parler de ça... le... parce que le conseil citoyen ça se passe différemment selon chaque ville, chaque région... Ici, ce que j'ai cru comprendre c'est qu'il y a un animateur, ce qui n'est pas le cas partout... qui a un 1/3 temps dans différents centres sociaux...

Président :

Oui, sur 3 centres socioculturels.

Aziza :

Et ils accompagnent ? Les centres sociaux ont joué un rôle dans la mise en place du conseil citoyen ; c'est ça ?

Président :

Voilà, c'est ça.

Aziza :

Et ça s'est passé comment ? Qu'est-ce qui s'est passé ? Comment ça se fait que le centre social est impliqué dans le conseil citoyen ? Et quelle implication a le centre social ? Quel rôle il joue par rapport au conseil citoyen ?

Président :

Alors, justement, parce que le... c'est là où parfois le regard il peut être un... Je l'ai dit une fois à la mairie, je leur ai dit : « bon, au niveau de la commission départementale, la commission mixte, comme quoi ce que vous faites, vous êtes en avance même par rapport à la ville, par rapport aux élus, par rapport à vos idées... », enfin bref, et à la fin je leur ai dit : « c'est bien tout ça, mais j'ai l'impression qu'on a pas intérêt de faire de faux pas » ; c'est-à-dire le jour où quelque chose flanche, ils vont nous découper en petit morceaux... Le conseil citoyen quand il s'est mis, il y avait même des discussions presque 2 ans auparavant ; mais en retard au conseil citoyen par rapport à d'autres villes. Le conseil citoyen a bien avancé dans d'autres villes ; nous bon il a trainé quand même...

Aziza :

ça s'est mis en place à partir de quand ici ?

Président :

Bein c'était au mois de juin dernier, non septembre même... donc c'est...

Aziza :

Septembre 2016 ?

Président :

Oui c'est ça. Il y a eu 2 réunions, à peu près maintenant. Oui, 2 ou 3 réunions.

Aziza :

Au conseil citoyen... le conseil citoyen s'est réuni 3 fois depuis le mois de septembre 2016.

Président :

Voilà.

Aziza :

D'accord.

Président :

Donc, euhhh... mais c'était tout le temps...

Aziza :

Pourquoi ça a trainé avant ? Qu'est-ce qui s'est passé ?

Président :

Bein, parce que... c'est pas mis en place... Parce que ça dépend pas de nous, ça dépend de la mairie, encore... ça dépend de la mairie. Enfin encore... (rire) Faut que je sois... les choses sont arrivées un petit peu... mais par contre quand c'est arrivé, tout d'un seul coup : il fallait faire le tirage au sort, il fallait faire... désigner les personnes, il fallait faire des réunions...

Aziza :

Quand c'est arrivé... c'est-à-dire quand le centre social a été invité à participer à ça ? Qu'est-ce qui s'est passé ? Comment le centre social a joué un rôle dans le conseil citoyen ?

Président :

Nous, on a participé dans la diffusion. Ils ont dit bon c'est la maison de quartier où l'information doit se... à partir de là, l'information doit circuler... sachant très bien qu'il y avait des distributions même par la ville. Mais c'était clair et net que l'animation doit être confiée à la maison de quartier si elle le désire.

Aziza :

Ah, d'accord, donc les centres sociaux - ou maison de quartier – ici c'est un centre social mais ce que je comprends c'est que dans chaque quartier il y a une maison de quartier, et c'est pas forcément un centre social... c'est ça ? Ou c'est tous des centres sociaux ?

Président :

Oueh, j'aurais dit ça... des centres sociaux, en tout cas.

Aziza :

En tout cas, on a dit l'animation du conseil citoyen ça peut être le centre social.

Président :

Voilà.

Aziza :

Ils vous ont fait cette demande-là ?

Président :

Voilà.

Aziza :

D'accord. Et vous avez accepté.

Président :

Bein oui, parce qu'on est impliqué. Euhh... même les gens, ils nous posaient des questions à nous, au lieu d'aller poser les questions à la mairie : « mais c'est quoi le conseil citoyen ? Et pourquoi ? Et comment ? ». Et puisque nous on veut quand même cette place du citoyen dans la construction de la société. Bein c'est une opportunité. C'est dans le même cadre du pouvoir d'agir. C'est quelque chose, euhhh... une ramification qui va venir consolider et renforcer encore plus la rivière du pouvoir d'agir, pourquoi pas...

Aziza :

Et quand... par rapport à cette mise en place du conseil citoyen... Est-ce qu'il vous dit : « le cadre c'est ça, le conseil citoyen c'est ça, tenez animez-le. » Ou est-ce qu'il y a eu des échanges et vous aviez la liberté d'animer les choses ou de faire fonctionner le conseil citoyen comme vous le vouliez ?

Président :

Non...

Aziza :

Quelle est la marge de... ?

Président :

Non, ils ont donné les grandes lignes, c'est-à-dire le principe du conseil citoyen, qu'est-ce qu'il doit résoudre, sur quoi il doit débattre, c'est pas le budget participatif, c'est pas le... le pouvoir d'agir par contre, il était plus ou moins clairs la dessus, ça va être dans le même sens que ça... seulement le pouvoir d'agir c'était propre au centre et ce sont les personnels du centre, et c'est les professionnels du centre... et ce sont les thèmes, les projets c'est les projets des habitants... mais il fait parti des activités du centre socioculturel, je parle du pouvoir d'agir. Par contre, le conseil citoyen, c'est le bébé disons de la ville. Il est « élevé », entre guillemets, par le centre, par le biais de l'animation, par le biais des gens qui y participent, ils fréquentent déjà le centre, il y a beaucoup plus de facilité, beaucoup plus d'écoute au niveau du centre, quand les gens veulent comprendre un peu plus de choses, au lieu d'aller à la mairie, voilà... c'est ça...

Aziza :

D'accord, donc concrètement, le centre social, il a animé ces 3 réunions qui ont eu lieu ? Elles ont eu lieu au centre social ? Ou comment ça s'est passé ? Concrètement c'est qui l'animateur de ces réunions ?

Président :

L'animateur, maintenant, il y en a un qui a été embauché.

Aziza :

Ah, voilà. Et lui, il est embauché par la mairie ?

Président :

Voilà... il est sur 3 quartiers différents.

Aziza :

Comment ça s'est négocié cet animateur ? C'était sans le centre social ou c'est le centre social qui l'a défendu...

Président :

C'était avec le centre social...

Aziza :

Est-ce que vous, quand on vous a confié ça, on vous a donné des moyens en plus pour animer les conseils citoyens, ou... ? Ou vous avez dû négocier des moyens en plus ? Qu'est-ce qui c'est... ?

Président :

Il y a un... Alors côté financements, il y a une partie de la ville, et il y a une partie du centre...

Aziza :

D'accord. De l'animateur ?

Président :

De l'animateur, oui.

Aziza :

Et donc vous vous avez demandé des moyens en plus pour animer le conseil citoyen ?

Président :

Bein normalement l'animation ça demande des moyens. Bon on a fermé plus ou moins les yeux. Disons, puisqu'il y avait cette animation, ces moyens-là pour la personne qui va gérer un peu les... mais pour que... pour tout vous dire, pour que ce conseil citoyen puisse prendre place et tout, même cette personne-là pour l'animation c'est pas toujours simple ; surtout pour les premières fois ; et même le conseil citoyen, c'est pas quelque chose qui existait auparavant pour... sur lequel on peut s'appuyer, donc les réunions, il y avait même Éric qui était là, pour accompagner la personne qui anime.

Aziza :

En fait le centre social il a ... Éric, du coup, le directeur du centre social, a accompagné l'animateur du conseil citoyen pour que ça se passe bien.

Président :

Oui, c'est ça.

Aziza :

Et après les réunions avaient lieu où ?

Président :

Ici.

Aziza :

Au centre social. Donc il y a aussi le fait que ça ait lieu au centre social. Et il y a un collègue habitant. Il a été fait comment le collègue d'habitant. C'est des habitants du centre social ? Ou c'est des habitants tirés au sort ?

Président :

Non, c'est des habitants tirés au sort. Oui.

Aziza :

D'accord.

Président :

Il y a donc la partie... les représentants d'associations, il y a les habitants, et ça c'est un tirage au sort. Mais par contre, le gens sont informés quand même au niveau du centre. Quand ils sont tirés au sort, soit ils venaient poser des questions, soit... donc notre part d'encouragement aussi... de... ça va dans ce sens là...

Aziza :

Et du coup le collègue habitants... il y a combien de personnes dedans ? A peu près... vous avez une idée...

Président :

Je peux pas vous donner un chiffre...

Aziza :

Et les habitants sont venus ou pas ? C'est ça ma question...

Président :

Oui, oui, oui...

Aziza :

Parce que dans d'autres villes, le problème c'est que le conseil citoyen arrive pas... il y a pas d'habitants dedans... Dans les réunions, il y a que les associations...

Président :

De ce côté-là, on était même surpris de la participation des habitants...

Aziza :

A bon ? D'accord.

Président :

C'est-à-dire, on était même très bien. Je me souviens, il y avait une réunion à la mairie et qui disait comme quoi il y avait le nombre souhaité justement pour ça. Euhhh, le seul problème qui peut surgir au niveau du conseil citoyen c'est la pérennité. C'est la pérennité dans le sens où s'il n'y a pas d'animation... alors je sais pas... le centre ne peut pas l'animer tout le temps... le conseil citoyen, un jour ou l'autre il faut qu'il développe ses ailes et... mais pour qu'il développe ses ailes, il faut que les personnes qui participent voient l'intérêt, voient l'objectif à atteindre... C'est pas se réunir pour... euhhh... pour parfois se rouspéter... non. C'est venir pour résoudre des problèmes, pour avoir une idée commune qui permet d'apporter un bien pour le quartier, un bien pour le citoyen, un bien pour l'intérêt commun, disons. Et il y a, il y a, il y a cette explication il y a des gens parfois ils disent « j'ai pris place dans le conseil citoyen »... euh... là, il faut aussi un travail de... sur le citoyen lui-même. Euhh... « je suis membre du conseil citoyen, je dois imposer certaines idées, je... » or, là il faut de l'écoute, il faut que ce soit concerté, il faut que ce soit bien préparé, il faut tenir compte de la parole de l'autre, le respect de l'autre, les idées de l'autre, et de dégager une idée commune. Et une idée qui reflète le travail du conseil citoyen. Et non pas de l'individuel. Parce qu'il peut y avoir un conseil citoyen où il y a... d'où le rôle de l'animation, d'où l'accompagnement d'Éric aussi. Parce qu'il suffit d'une personne qui soit au niveau du conseil citoyen et qui prend le monopole de la chose, c'est plus un conseil... c'est plus un conseil... ça n'a plus de... et même les gens ils vont dire « de toute façon il n'y a que lui qui parlent, dans ce cas j'y vais pas... on pas signé de contrat donc j'y vais pas. » Et bein un conseil citoyen de 20 personnes, s'il y en a 10 qui commencent à s'éclipser... c'est-à-dire au bout de un an, ou deux ans grand maximum, ça y est il y a plus de conseil citoyen. C'est comme l'histoire des conseils de

quartier. Il y a des villes où ça a très bien marché, il y a des villes où on en entend même pas parler. Pourquoi ? Parce que c'est de l'animation, c'est de l'accompagnement, parce que ceci, parce que cela.

Aziza :

D'accord,

Président :

Et... comme le pouvoir d'agir d'ailleurs... S'il n'y a pas cet accompagnement, sans vraiment se montrer... bon là c'est... peut-être je sais pas est-ce qu'on peut parler de ça ou non... euh... que l'avancement se fait par le citoyen et non pas par celui qui accompagne. Parce que sinon c'est plus le... ça n'a pas de sens... si le conseil citoyen c'est Éric qui parle ou bien c'est l'animateur qui parle... euhh... par contre quand c'est le groupe de citoyens : monsieur un tel, monsieur un tel ils sont sortis avec l'idée tel... oui. Euh le pouvoir d'agir, quand il y a le groupe emploi, c'est le groupe emploi qui a demandé « je veux voir le directeur, on veut voir le directeur, on veut pas un courrier, on veut échanger avec lui, face à face ; c'est par le biais de Claire... non, c'est... on veut vous parler monsieur. Et ça, c'est du pouvoir d'agir dans tout le sens du terme.

Aziza :

D'accord ; Et alors au moment où vous avez commencé à vous engager sur des questions de... si on prend la dernière expérience, c'est-à-dire celle de choisir de créer des postes dédiés au pouvoir d'agir, de créer le poste de Claire, de rentrer dans la question des chantiers... etc.... C'est quelque chose, j'imagine, qui a été discuté en CA.

Président :

Oui

Aziza :

Est-ce que ça a été un choix difficile à faire. Est-ce qu'il y a des risques ? Est-ce que financièrement vous avez eu peur ? Comment s'est fait ce choix-là ? Parce que du coup c'est un choix politique fort...

Président :

Alors, pour moi, euhh... jusqu'à aujourd'hui il y en a qui n'ont pas compris c'est quoi le pouvoir d'agir...

Aziza :

C'est-à-dire ? quelqu'un du CA ou...?

Président :

C'est-à-dire la finalité de la chose... Le CA, bon tous les membres qui sont nouveaux, évidemment il n'ont aucune idée sur le pouvoir d'agir. Je vous ai parlé d'une copine tout-à-l'heure... euhh... « voyez, faut que tu m'expliques quand même le pouvoir... parce qu'on en parle tout-le temps, et c'est même placardé dans toute la ville, c'est quoi le pouvoir d'agir ? »

Aziza :

LA dame qui a porté le projet de centre de santé ?

Président :

Oui !

Aziza :

Mais elle sait ce que c'est le pouvoir d'agir !

Président :

Et Oui ! oui !

Aziza :

Elle connaît pas le mot, mais elle l'a pratiqué...

Président :

C'est que... on vit dans une société quand même où le mot pouvoir fait peur. Le mot pouvoir ouvre des portes... le mot pouvoir ferme des portes... et... les personnes ont peur parce que, ils se posent la question « est-ce que j'ai la clé pour ouvrir ou j'ai la clé pour fermer ? ». Parfois moi je dis « j'ai la clé pour ouvrir »... et des fois je dis « là tu tiens la clé pour fermer »... Le pouvoir d'agir c'est ça... c'est que demain je peux avoir une discussion avec monsieur le maire, et en fin de compte j'amène avec moi la clé pour fermer et non pas pour ouvrir... parce que je vais toucher peut-être à un point sensible, parce que je vais toucher des principes, parce que je vais toucher des valeurs, parce que je vais toucher des... et dans ce cas-là, j'ai amené une clé pour fermer la porte du pouvoir, et non pas pour l'ouvrir... Et ça, euhh... c'est tout-à-fait légitime que les gens se posent la question : « mais c'est quoi le pouvoir d'agir ? » Alors on peut leur dire que : « vous avez un problème ? Vous avez quelque chose à résoudre ? Vous pouvez trouver les moyens pour aller les... Les solutions pour résoudre ce problème-là ». Cette façon de faire, ça s'appelle acquérir un pouvoir d'agir pour... mais si vous avez un problème, et vous sentez comme quoi... il y a des gens qui disent que : « on va... », « on va taper fort » ... Mais qui a le pouvoir ? Est-ce que celui qui n'a rien et qui râle ? Ou bien celui qui a tout le pouvoir ? Il dit : « bein non, parce que mes moyens ne permettent pas de faire ça ». Il a le pouvoir, il a été élu par le peuple, il ne peut pas, il ne peut pas. Point, à la ligne. Il a le pouvoir. Dans ce cas-là, on a pris... on va crier, on va... mais en fin de compte, on va fermer encore plus les portes, parce que les personnes avec lesquelles on discute, quand même il nous écoute de temps en temps... il va nous dire : « écoutez, vous sortez de là ; c'est terminé, on en parle plus ». Le pouvoir d'agir c'est tout un travail, toute une procédure à respecter pour sortir la solution, entre guillemets, sans vraiment faire de « dégâts ».

Aziza :

Sans aller au conflit ? Sans aller à l'affrontement ?

Président :

Voilà c'est ça. C'est ça. C'est que... bon...

Aziza :

Pour vous le centre social... le pouvoir d'agir qui est développé en centre social, sa vocation c'est pas d'aller au conflit, c'est pas d'aller manifester, c'est pas aller... contre-pouvoir, c'est pas faire tomber lui qui prend les mauvaises décisions... C'est pas la dedans que... ?

Président :

Et je vais vous dire une chose. Quand je suis dans ma structure...

Aziza :

Ma structure, c'est-à-dire ?

Président :

C'est-à-dire le centre. Je dis à mes administrateurs, je dis à mes salariés : « il faut savoir... modérer, ne pas frustrer, ne pas se mettre devant la scène... parce que sinon, c'est le centre qui va prendre ». J'ai dit plusieurs fois aux professionnels...

Aziza :

Pas au devant de la scène... c'est-à-dire pas devant les habitants ?

Président :

Jamais devant les habitants

Aziza :

C'est les habitants qui y vont ?

Président :

Quand ils vont devant les habitants, en général je me fâche. Jusqu'à présent, bon, j'ai essayé... comment te dire.... C'est que quand il y a un courrier qui s'écrit, par exemple à la mairie, bein il faut que le courrier émane des habitants. Je peux les aider à articuler, à formuler leur demande mais le courrier, il faut que ce soit adressé par le groupe d'habitants, pas par les salariés, parce que sinon c'est le centre qui réclame pour les habitants. Et dans ce cas-là, on est entrain de prendre le pouvoir dans le mauvais sens. Je suis en train de prendre le pouvoir en se basant sur les... « je parle au nom de »... je veux pas de ça. C'est-à-dire c'est la société qui doit agir pour changer. Le centre c'est un accompagnateur, c'est un facilitateur...

Aziza :

Mais du coup, il y a pas une petite difficulté parce que si les habitants, ils envoient la lettre sans le centre social ; ils peuvent ne pas être reçu... ou s'ils appellent en leurs nom pour demander un rendez-vous... C'est où que se situe... là, on sent que c'est un... c'est maigre, on va dire, la frontière entre les deux : entre le...

Président :

Alors, il y a une chose... euhhh... il n'y a pas de fumée sans feu... ou de feu sans fumée, je sais pas la... la mairie sait très bien que toute action qui émane du quartier, le centre est impliqué dedans... mais je veux pas que ce soit noir sur blanc, écrit noir sur blanc, c'est tout. Toute action, ils savent très bien que... si le pouvoir d'agir, aujourd'hui il est dans les mains de... disons le bébé du centre social... il est dans les mains de la mairie, parce que le groupe emploi, le groupe voisinage, le centre de santé, sachant très bien que le centre de santé il est géré par une association, c'est... mais... la mairie, pour eux, c'est le centre. C'est le centre puisque les réunions, la préparation, les démarches, les écritures, les... ça se fait au centre.

Aziza :

ça aurait pas pu se faire sans le centre social ?

Président :

Bein non. Le centre a accompagné.... Le centre a accompagné au niveau de la gestion, au niveau de... il ne peut pas... je dis bon, il y a autre chose aussi... c'est que je veux aussi protéger les professionnel, les salariés... dans le sens où, ce sont les habitants qui avancent, nous on les accompagne ; mais que tel salarié, ou tel, ne soit pas visé du doigt. S'ils veulent viser qui que ce soit c'est moi. Par contre, quand j'ai des réunions face à face, en tête à tête avec monsieur le maire, j'essaie de lui dire un petit peu ce que je pense... On sait très bien qu'on parle d'emploi, on sait très bien qu'on parle de santé, on sait très bien qu'on parle de... mais il faut que les choses aillent dans ce sens-là. Mais je veux pas que le nom du centre, ou le nom d'un salarié soit cité en premier, voilà. Mais euhh... qui montre bien que le pouvoir publique en place, que c'est le centre qui est derrière tout ça... la preuve puisque c'est... il disent que la maison de quartier m'apporte mon pouvoir d'agir, dans leurs affiches. Et pourtant on l'a jamais crié sur les toits...

Aziza :

Et... Vous avez dit : « moi les salariés, je fais attention à ce qu'ils se mettent pas devant les habitants », c'est vrai que c'est ... si il se mettent entre le maire, entre telle institution et les habitants, c'est vrai qu'ils peuvent avoir un grand pouvoir... ils ont beaucoup de pouvoir les salariés la dedans... parce qu'ils... ça peut être fragile là... ça pourrait être leurs idées à eux qu'ils défendent et pas celle des

habitants... comment vous... c'est quoi qui est mis en place dans ce centre social pour limiter... comment vous cadrer les choses pour que les...

Président :

Il y avait les salariés qui étaient là quand j'ai invité le maire au conseil d'administration... j'ai dit aux salariés : « venez, présentez le chantier pouvoir d'agir, qu'est-ce que vous avez fait, présentez ce que vous avez fait ». Ils ont présenté, ils étaient enchantés... il y avait des questions... mais quand on touche à des points sensibles, si le salarié est en face du maire, il va lui donner des claques, par la parole je parle. Mais si je suis là, il ne va rien dire.

Aziza :

Pourquoi ?

Président :

Il va rien dire parce qu'il respecte toute une structure, parce que... pour eux, le salarié représente lui-même ; un centre représente un quartier ; et un centre représente un quartier... le président du quartier, demain c'est tout un quartier. Le pouvoir de la récupération ou non... de... tous les sens du terme politique ou autre... euh... il ne peut pas... il va me dire « non, je peux pas, c'est pas dans mes moyens », mais il ne peut pas rouspéter, il ne peut pas... il y a des limites, est-ce qu'on peut dire par respect ou par... mais en tout cas il y a...

Aziza :

Parce que le salarié est payé avec l'argent de la mairie ? c'est ça ? Ou pas forcément ?

Président :

Non. Il est payé par le centre. Et le centre est financé par la mairie.

Aziza :

Mais ce que je veux dire par là, c'est que... d'après vous, est-ce que le fait que le pouvoir d'agir soit porté fortement aussi par le conseil d'administration, et pas que par les salariés, ça fait bouger les lignes ? Est-ce qu'il faut qu'il y ait un... Est-ce qu'il y a quelque chose là-dedans ? Est-ce que...

Président :

Pour moi, le pouvoir d'agir peut avancer et... passer par des étapes... Les étapes c'est que : on travaille avec les habitants ; on avance avec les habitants ; les résultats sont montés au conseil d'administration ; et le conseil d'administration se débrouille pour le reste. Il ne faut pas qu'on fasse des ponts. C'est-à-dire : salarié et mairie. Dans ce cas-là, c'est même pas la peine de parler de conseil d'administration.

Aziza :

Et alors justement, on rentre... c'est une bonne transition... dans la manière de... dans la gouvernance associatif... dans la manière dont fonctionne à l'interne l'association, est-ce qu'il y a des choses qui sont faites pour que justement ce soit démocratique. Et qu'il y ait un développement du pouvoir d'agir des habitants au sein de la structure dans son fonctionnement ? Qu'est-ce qui est mis en place ? Est-ce qu'il y a des choses qui sont mises en place ou pas ?

Président :

Euhhh... le pouvoir d'agir d'abord, il est né, il a émergé, au cours d'un contrat de projet ; il n'était même pas dans les objectifs. Contrat de projet 2013-2017 qui est en train de se terminer là. Le pouvoir d'agir n'était pas dans les clous. Il a émergé comme ça, parce qu'il y avait... euhhh... parce qu'il y avait... d'abord il y avait 2013, il y avait le congrès... et de l'autre côté il y a la fondation de France qui eux au niveau financement... et il y a des choses dans ce sens-là qui ont encouragé à aller dans ce sens-là... On

s'est dit, bon pourquoi pas. Et surtout, bon, moi personnellement j'étais bien marqué par ce qui s'est passé au congrès. Nous, le centre, avant le contrat 2013-2017, c'était des activités. Des activités : là il y a la santé, là il y a la jeunesse, là il y a le vieillissement, l'intergénérationnel... il y avait trop de choses, il n'y avait pas de... une structuration, une organisation pour que les compétences des salariés, et les compétences des administrateurs soient bien ciblées. On a dit bon, avec Éric, il faut organiser tout ça. Donc on a mis des chantiers, des groupes. Et quand je dis « chantier », il y a jeunesse, secteur jeune, chantier réussite éducative, on l'a nommé comme ça, « réussite éducative », tout est là-dedans : les jeunes, la réussite scolaire, le relationnel avec le... les relations avec les établissements, les écoles, le collège, tout est... ceux qui gèrent ça, c'est des seniors et des juniors.

Aziza :

Sénior et Junior, c'est-à-dire ?

Président :

C'est-à-dire, dans, il y a les seniors administrateurs, c'est-à-dire un administrateur et son adjoint, et les... et un junior c'est-à-dire quelqu'un d'autre qui s'intéresse un petit peu à ça, à ce qui se passe côté jeunesse. Donc...

Aziza :

Un bénévole, c'est ça ?

Président :

Un administrateur.

Aziza :

Ah un administrateur, voilà.

Président :

Un administrateur, il est géré par le...

Aziza :

C'est-à-dire qu'il y a un administrateur senior, et un junior.

Président :

Voilà.

Aziza :

Un qui est ciblé à fond dedans, et un qui le... qui est intéressé et voilà.

Président :

Oui, voilà.

Aziza :

Faut qu'il y en ait au moins 2, c'est ça ?

Président :

Au moins 2.

Aziza :

D'accord.

Président :

ça peut être plus. Mais au moins un qui a la responsabilité de ce truc-là. Et il y a un salarié senior, et junior. Là il y a Nicolas et quelqu'un d'autre, dans... ça veut dire que eux, bein ils gèrent ça. Tout ce qui

se passe là-dedans, il est monté par ces deux-là, pour les professionnels quand c'est le besoin, sinon par les autres au conseil d'administration. Et surtout, tous les gens qui s'intéressent à la réussite éducative, ils s'adressent à ces personnes-là. Donc en fin de compte, maintenant on s'occupe plus d'eux... on s'occupe plus de la réussite éducative... on sait très bien qu'il y a quelqu'un... c'est géré... c'est... Moi au niveau du conseil d'administration, je fais un tour de rôle... alors je termine... ça c'est réussite éducative. Il y a le chantier « évènements » (« évènements », il y a le festival côte d'ivoire, il y a la fête de quartier, il y a le carnaval, il y a... tout ce qui concerne les évènements c'est là-dedans), il y a Véronique en tant qu'administratrice, il y a son adjoint, il y a Nathalie en tant que salariée, et il y a l'adjoint. Je m'occupe pas de ça. Tout ce que... il est géré par le... il y a la résidence théra... enfin, euh... « bien vieillir » ; « bien vieillir » c'est... ils s'occupent des personnes âgées... tout est là-dedans... Et il est né le pouvoir d'agir... Le pouvoir d'agir, les personnes qui s'en occupe ; les administrateurs il y a moi, et il y a Marion. Je sais pas si vous l'avez vu...

Aziza :

Oui, oui, j'ai rencontré Marion.

Président :

Et il y a les deux salariés. Ça c'est le pouvoir d'agir. « Réussite éducative », « évènements », « Bien vieillir », euhh... chantier associati... « associations », chantier « association » il gère toutes les associations qui gravitent autour du centre, ou bien dans le quartier. Tous ces chantiers là ils ont bien avancé, sauf peut-être un petit peu moins le chantier « associations » parce que là, il y a quelqu'un qui s'est arrêté en cours de route, et qui... parmi les professionnel, euhhh... donc il y a quelqu'un qui est recruté, et c'est pour ça, bon... et il y a le chantier « pouvoir d'agir ».

Aziza :

Du coup la création de ces chantiers, en quoi ça permet de favoriser, dans le fonctionnement associatif, un développement du pouvoir d'agir des habitants ?

Président :

Alors, il y a le chantier, mais il y a les personnes, mais il y a tous les bénévoles qui travaillent dedans.

Aziza :

D'accord

Président :

Il y a tous les bénévoles là-dedans. Et puisque on essaie de développer... on a toujours dit il faut que la base remonte... c'est chantier là, ils sont nés... Enfin l'organisation, c'était dans le contrat de projet 2013-2017, on arrive à 2017 ; et on s'est rendu compte comme quoi il faut pas qu'on reste au niveau du chantier. Donc j'ai proposé que chaque chantier aura des bébés, ce qu'on appelle des cercles. Des cercles, c'est-à-dire, le chantier pouvoir d'agir, l'idée est partie le soir même, le lendemain les professionnels ils ont commencé à organiser leurs cercles. Les cercles c'est quoi ? Ce sont des bénévoles qui n'ont pas encore touché au chantier et qui veulent rentrer au chantier par le biais du cercle. Donc ça veut dire que nous, ici, pour le pouvoir d'agir, les cercles, dans ces cercles-là, il y a des gens des groupes « emploi », « voisinage »... pourquoi ? Vous avez parlé démocratique tout-à-l'heure... c'est que ces gens du cercle... ils vont être accompagnés dans leurs projets, mais aussi accompagnés dans la compréhension de comment ça se passe. Pour prendre un petit peu le parfum de ce qui se passe dans la haute sphère, en haut...

Aziza :

C'est-à-dire en « haut », au conseil d'administration ?

Président :

Au conseil d'administration, et voir plus loin. Et pour que demain, ils prennent le relai aussi. Il passe par le chantier, peut-être ils vont prendre le... peut-être ils vont postuler pour l'AG, et pour rentrer dans le conseil d'administration. Et quand ils vont rentrer au conseil d'administration, ils auront déjà un historique, c'est-à-dire en arrière quand même un travail en amont, qui permet de... oui, peut-être, ils vont être compétents dans le pouvoir d'agir, mais pas dans la réussite éducative; mais ceux dans la réussite éducative aussi ils vont rentrer dans le conseil d'administration mais avec une des bagages dans leur domaine à eux. Donc la démocratie là-dedans c'est que même nous, ce qu'on veut que la haute sphère applique, on l'applique nous même avant. C'est-à-dire on donne la possibilité aux gens de... vous m'avez parlé tout-à-l'heure du conseil citoyen. Mais le conseil citoyen c'était quoi au juste ? C'est que la mairie, il a dit « on donne une instance pour qu'on écoute les gens. C'est ça. Bein nous on l'a fait, là au niveau des chantiers ; et on est en train de le faire pour les cercles. Et il y a des cercles qui dépassent... leurs nombres dépassent le nombre du conseil citoyen.

Aziza :

Par exemple ?

Président :

Il y a le...

Aziza :

Le cercle ça a commencé là maintenant ?

Président :

Ah oui, bien sure.

Aziza :

Et c'est quoi un cercle exactement ?

Président :

Un cercle ce sont des gens qui s'intéresse à un chantier, « événement » par exemple, ils veulent participer dedans.

Aziza :

Aux décisions ? Ect...

Président :

Ils veulent participer aux décisions, ils veulent participer à l'activité... ils veulent... Et c'est un moyen pour nous pour qu' ils se rapprochent du centre. Pour s'impliquer au niveau du centre, et pour que demain, la relève soit préparée.

Aziza :

D'accord. Et...

Président :

Alors, même Éric, maintenant, il dit il faut qu'on limite un petit peu, parce qu'il y a trop de monde dans les cercles... (*rire*)

Aziza :

(*rire*) Oui donc maintenant faut gérer le nombre, animer les choses, sinon...

Président :

Là c'est la responsabilité de nos professionnels... et nos... comment peut-on faire justement pour... il

n'y a pas pire que l'ennui... que je vais dans une réunion et il y a rien à la fin... il faut que le cercle soit animé, il faut que le cercle...

Aziza :

C'est qui qui anime les cercles aujourd'hui ?

Président :

Bein ce sont les, les... les deux binômes là.

Aziza :

Les chantiers. Les... oui c'est ça...

Président :

Les administrateurs... les séniors et les juniors.

Aziza :

Les responsables des chantiers, oui voilà.

Président :

Voilà. Et... et ça, ça permet aux gens de... d'abord de connaître leur chantier, et... j'ai demandé pour qu'on invite les gens du cercle, de temps en temps dans le conseil d'administration, rien que pour écouter, pour voir un petit peu ce qui se passe. Enfin de compte je fais de la pêche à la ligne... *(rire)* c'est... donc c'est ça... pour que demain, tout est formé presque.

Aziza :

Pour vous ça permet de renouveler le CA ? Est-ce que ça a commencé déjà un peu ?

Président :

C'est renouveler le CA et c'est changer la participation des gens, c'est rendre des gens citoyens à part entière. C'est... de se dire « j'habite le quartier et je suis au centre », « je suis au conseil d'administration », « je suis au conseil citoyen », « je suis au comité de quartier », « je suis au... », c'est ça. Et le quartier va vivre. Le quartier va avoir des gens dynamiques qui bougent, et non pas : « Bon, bein qu'est-ce que vous avez fait ? Est-ce qu'il y a une sortie de bus la semaine prochaine ? » C'est ça. Si aujourd'hui, il y a un groupe... l'autre jour, il y a une dame qui m'a dit : « tu sais, apparemment il y avait un truc vtt, où les gens couraient et c'est fermé maintenant. Est-ce que c'est possible de... ? ». Il faut gérer ça aussi, parce qu'il y a de la demande, il y a des groupes qui se forment dans le groupe pouvoir d'agir ; mais il faut gérer le flux, il faut cibler les objectifs. Et il faut pas mettre des bâtons là il ne faut pas, par nous-même. C'est là où j'ai... ce que je vous ai dit tout-à-l'heure, quand ça touche un petit peu les pouvoirs, je peux m'en occuper... on peut trouver une stratégie, voilà. J'ai toujours dit ça. Trouver une stratégie pour se rapprocher de... et pour sortir avec des résultats, bien convaincre les personnes. Au lieu de, qu'il nous ferme la porte au nez. Euhh... une idée qui émane des salariés, l'idée est bonne, on va essayer de mettre une stratégie en place pour que ça arrive au niveau des pouvoirs publics. Ne pas sans qu'on soit soi-même au courant, comme quoi il y a eu ça et...

Aziza :

Et... là on arrive bientôt à la fin... parce que je sais que vous avez une réunion après. Dans ce parcours-là, il y a... du coup les gens rentrent au centre social, il y a le cercle, il y a le chantier, il y a le conseil d'administration... pour vous, quelle montée en compétences ? Quelles capacités, petit-à-petit, les gens ils développent comme ça ?

Président :

La prise de parole. Il y a un nouveau qui vient juste d'arriver. Il a été élu à l'AG. Et... il a été élu en tant

qu'assesseur au niveau du bureau. Et j'ai fait la première réunion du bureau la semaine dernière. Et à la fin, je lui ai dit : « bon alors » ? Il m'a dit : « je découvre, il y a beaucoup de choses, c'est vrai que je comprends pas tout ».

Aziza :

L'assesseur il fait quoi dans votre bureau ?

Président :

Bon, il accompagne. Il est là pour écouter pour... il est en phase de... voilà, de comprendre comment ça marche... qu'est-ce qu'on fait ? qu'est-ce qu'on dit ? qu'est qu'on... ? Il m'a dit : « C'est difficile, je comprends pas tout, mais je... ». Le fait de dire ça, « j'essaie de comprendre, de... », c'est déjà un pas. Je suis rentré en tant qu'assesseur au niveau d'un conseil d'administration.

Aziza :

Vous ?

Président :

Oui. (rire) En tant qu'assesseur. Si aujourd'hui j'ai pris pendant 6 ans la responsabilité, est-ce c'était à ma hauteur ? Peut-être le premier jour non. Mais j'ai construit une sorte de patrimoine qui me permet de... quand je vois le maire, j'essaie de sortir l'argument qui va convaincre. Euhh de trouver, à ma façon, le moyen pour sortir gagnant. Euhh... Et ça, ça... ce travaille au niveau d'un bureau, au niveau d'un cercle, au niveau d'un chantier, et au niveau d'un conseil d'administration.

Aziza :

La prise de parole ?

Président :

La prise de parole. Parce que on vit dans un quartier quand même, où les gens se sentent un petit peu rejetés, où les gens se sentent un petit peu à l'écart, où les gens se sentent un petit peu... qu'ils sont pas écoutés, que leur... quelle que soit la parole, quelle que soit la phrase qu'ils vont dire, soit ils vont être... euhh... pas entendu, voir euh... comment dirais-je... je connais le mot en arabe mais je connais pas le mot en... c'est qu'ils vont lui dire mais... tais-toi quoi... en gros c'est ça.

Aziza :

C'est quoi le mot en arabe ?

Président :

« qamraah⁴⁹ ». Et je pense que quand on fait des réunions du bureau, des réunions du conseil d'administration, des réunions de chantier... la première fois, on ose pas parler... la deuxième fois je vais dire bon je vais y aller... bein c'est comme ça qu'il va parler le jour il sera à la mairie... donc il va passer par ces phases-là. Et le fait de passer par ces phases-là, on construit les générations... que ce soit pour les jeunes... c'est pour ça je vous ai parlé tout-à-l'heure des jeunes. On construit une génération... ou bien on donne... on accompagne... pour que les gens puissent prendre une vraie place dans une réunion de discussion, et pour qu'ils soient entendus.

Aziza :

D'accord.

⁴⁹ Peut se traduire par « frustration » ou « oppression », se dit par exemple d'un peuple dont l'expression est frustrée par un oppresseur (Roi, gouvernement autoritaire...).

Président :

Il y a un administrateur, il y a 3 ans... il m'a dit : « j'ai parlé, ils m'ont pas écouté ». Un administrateur, c'est même pas un cercle, ou chantier, ou autre... il m'a dit : « ils m'ont pas entendu ».

Aziza :

Qui les « on » ?

Président :

Il était à la mairie. Il était dans une réunion à la mairie ou je sais pas quoi... ça veut dire que... aujourd'hui, euhhh... si on accompagne les gens, d'abord c'est pour s'occuper de la structure, et d'un autre côté, c'est aussi pour l'estime de soi. On défend trois valeurs dans un centre : dignité, démocratie, et solidarité. Et bein, la solidarité se fait avec l'autre, la démocratie se fait avec les autres, et la dignité se fait en étant seul. Parce que quelqu'un qui me touche dans ma dignité, il touche pas celui qui est à côté. Par contre quand on défend les autres, la solidarité, il y a toujours quelqu'un à côté de moi. La démocratie, c'est pareil. Mais la dignité... et je mets ça en premier. Je mets ça en premier parce que pour que une personne soit digne, et qu'elle soit respectée dans sa dignité, il faut qu'elle développe des arguments pour qu'elle soit respectée, pour qu'elle soit... mise... à sa vraie place...c'est tout. Quand il dit un mot, bon on l'entend, on essaie de consacrer un temps de réflexion sur ce qu'elle a dit, et non pas dire : « non, non, ça nous intéresse pas, tais-toi, et on en parle plus ». Et ça, je pense que ce sont des valeurs que le centre doit essayer de répéter, de relancer, parce que parfois on les placarde et en fin de compte, on le fait pas.

Aziza :

Et du coup c'est la prise de parole, la confiance en soi pour prendre la parole...

Président :

Voilà, l'estime de soi.

Aziza :

L'estime de soi, et... il y a aussi des connaissances ? Ou il y a aussi d'autres compétences ?

Président :

Il y a une chose, c'est que le fait d'être reconnu, estimé, respecté, ça ouvre la possibilité à développer ces compétences. Quand on a pas le cadre, quand on a pas...

Aziza :

C'est quoi les compétences qu'on peut développer ?

Président :

Bein les compétences de la personne, mais c'est des compétences... moi je pars du principe, n'importe qui il a ces compétences. Mais si on lui donne pas le cadre justement pour ça, on va même pas savoir comme quoi c'est une personne qui a fait, qui a un historique, qui a, qui peut-être qui... qui peut nous, nous, nous... nous aider à résoudre nos problèmes. On lui a pas donné le cadre. On l'a pas respecté. On lui a pas donné un temps de parole. Comment voulez vous que... que... il va développer ces compétences ? Donc, quand il y a l'estime de soi. Quand il y a... quand on le respecte, il va apporter quelque chose à la société d'une manière ou d'une autre. Et s'il apporte quelque chose, lui à son tour, il va développer ses compétences parce qu'il va dire : « oui, bein les gens ils m'ont reconnu en tant que... » bein je sais pas moi... quelqu'un qui cherche les moyens de communication. Je prends n'importe quel exemple. Lui il va bosser pour développer ce secteur de communication ; parce qu'on va dire « maintenant en communication, il y a monsieur tel ». Le fait de lui donner cette reconnaissance-là, il va travailler dans le développement de sa propre compétence. Alors évidemment

l'entourage va lui apporter d'autres compétences, c'est évidemment, c'est... on peut dire c'est : donnant-donnant... il va être dans le milieu, et le milieu va lui apporter d'une manière ou une autre... il y a toujours une bijectivité qui se crée entre la personne et la société dans laquelle elle est... donc il y a l'estime de soi, il y a le respect, il y a la dignité, et il y a évidemment ça va être concrétisé par le développement de compétences : domaine social, culturel, euhh... et autre. Mais en tout cas, c'est... Je suis rentré en tant qu'assesseur... j'articulais mes mots avant de les dire à haute voix... Mais une fois que je suis dedans et que ça y est, je dis bon la société elle a besoin de quoi, elle a besoin de développer ce que j'ai développé chez moi. Vous imaginez ? Mille personnes dans ce quartier-là, ils sont reconnus, chacun va apporter quelque chose... c'est sûr et certain que là ça va être... le quartier va changer... et le quartier a déjà changé, le centre a déjà changé... puisqu'il a un rayonnement à l'extérieur. Et ce rayonnement-là on commence à se dire, mais il y a des gens là-dedans, ils font ça, ils font ça... même Éric, il commence à me dire, faut qu'on se calme parce que les gens commencent à nous regarder de travers là... Et pour clôturer, il y en a même certains qui ont dit : « tu sais qu'ils nous ont traité de faillots ». J'ai dit : « qu'est-ce que tu veux dire par là ? » Il me dit : « on était dans une grande réunion comme quoi le centre socioculturel, le maire a assisté au conseil d'administration du centre, et que le pouvoir d'agir il est né là-dedans, et que ceci, et que c'est le quartier de... il y a des faillots là-dedans, on joue les... » J'ai dit : « bon d'abord il faut expliquer aux gens qui nous ont traité de cette manière-là, quel est l'objectif à atteindre. Si je suis faillot et que j'apporte des solutions à des milliers de gens, allez-y à me traiter de cette façon-là, parce que je fais quelque chose pour la société ; mais s'ils me traitent de faillot en sachant très bien que j'ai pas fait un seul citoyen heureux, dans ce cas-là, oui, je mérite beaucoup plus que ça. » Euhh... Aujourd'hui le... avoir le pouvoir d'agir, avoir la façon de trouver les solutions à des problèmes, avoir le pouvoir d'agir c'est avoir les... la procédure pour aboutir à des solutions à nos problèmes.

Aziza :

Et c'est ça qu'on apprend en centre social ?

Président :

C'est ça qu'on essaie...

Aziza :

On essaie d'apprendre...

Président :

On essaie d'apprendre.

Aziza :

D'accord. Alors, juste là, on a un peu terminé, parce que c'est 18h moins 1. (*rire*) Sur la dernière minute,

Président :

Oui, j'ai réunion à 18h ou 18h30...

Aziza :

Je crois que c'est à 18h. Euhh... on a pas parlé des freins, mais, juste quels freins, au moins sur les dernières années, vous avez rencontré ? Pour vous quels sont les freins principaux qu'un centre social qui rentre dans une démarche de développement de pouvoir d'agir, il rencontre ? Et comment vous, vous avez réussi à les dépasser ? Ou est-ce qu'il en reste encore des freins ?

Président :

Les freins... je pense, avec la dernière « réussite », entre guillemets... que le pouvoir en place a accepté

l'idée du pouvoir d'agir, il l'a reconnu le pouvoir d'agir ; je pense que c'est une bonne réussite. Les freins c'était... dans les entourages de... du maire, en fait. C'est que...

Aziza :

Le frein, vous situez au niveau de l'institution d'abord, des institutions de la mairie, de ceux qui ont le pouvoir.

Président :

Oui c'est ça. Parce que... il y a une chose c'est que... au niveau du pouvoir, chacun aussi regarde ses intérêts. C'est jamais l'intérêt collectif. C'est toujours l'intérêt personnel, y compris chez les élus. Et le pouvoir d'agir, c'est le seul qui arrose tout le monde, c'est-à-dire : santé, jeunesse, transports, ils sont tous impliqués. Ils sont tous à se dire : « c'est quoi ce pouvoir d'agir ». On croyait que ça allait toucher que la santé, parce qu'il y avait eu le centre médical... mais non, le pouvoir d'agir maintenant on arrive avec un problème de voisinage, et demain on arrive avec un problème de santé, et demain on arrive avec un problème de transports... les... quand je vois que l'élue a fait le transport en bus avec le groupe, pour voir est-ce que le temps nécessaire pour faire le déplacement... ça veut dire que tous les élus sont concernés. Et quand tous les élus sont concernés, ils pensent que c'est ça aussi qui a permis de faciliter les choses dans les pouvoirs publics. C'est que le frein il a été débloqué au niveau de l'entourage de la haute sphère. Une fois que ça...

Aziza :

c'est-à-dire que c'est... d'abord vous avez convaincu de la pertinence de la démarche les élus qui étaient chargés des dossiers,

Président :

Voilà, c'est ça.

Aziza :

Et après eux, ils ont convaincu le maire.

Président :

Voilà. Quand l'entourage est plus ou moins concerné, alors évidemment le maire... il l'a dit quand il est venu au conseil d'administration. Il a dit : « j'ai mis beaucoup de temps à comprendre, et maintenant j'ai compris. » En fin de compte, quand il a écouté tout le monde. Il a voulu savoir ce qui se passe, alors on va voir un peu le noyau... et à partir de là... a il a dit : « j'ai pas demandé le jour de la signature du CPO » ; il a dit : « j'ai pas demandé l'avis, mais je pense qu'ils sont d'accord avec moi de prendre ce projet-là de pouvoir d'agir et que ce soit dans les mains de la mairie... » donc les freins c'était ça. Avant, il y avait les freins au niveau des freins de structure... sans vraiment toucher le pouvoir... je prends l'exemple de l'école, ou bien la santé... ou... c'était... en fin de compte on a bien géré. Sans vraiment... au lieu de taper au niveau de ces portes là, on a tapé en haut. Parce qu'après le message il est descendu d'en haut. Ils ont dit : « il faut écouter ». Ils ont dit : « il faut écouter ces gens ».

Aziza :

En haut, c'est-à-dire la mairie ?

Président :

Oui, la mairie.

Aziza :

D'accord.

Président :

Parce que avant c'était par exemple La société de transports. Elle est gérée par un élu... Le bailleur aussi. Donc, en sachant très bien qu'on a un historique avec le bailleur qui existe d'avant, avec la résidence inter-gé qui a été rénové, et tout... d'ailleurs, on a pas parlé de ça... c'est que le fait de gérer le problème de, de débloquer les freins en haut, ça a débloqué tout partout.

Aziza :

Après.

Président :

Au lieu de passer tout un temps fou à... d'ailleurs c'est ce que je conseille... c'est vraiment... s'il y a quelque chose à développer ailleurs, ne tardez pas à débloquer des petits freins qui peut-être même, on les ouvre, ils vont être bloqués ailleurs. C'est-à-dire on va faire encore 2 pas, 3 pas, et on va s'arrêter. Il vaut mieux...

Aziza :

Débloquer directement à la mairie.

Président :

Débloquer en haut, parce que une fois que c'est débloqué en haut, ça y est, il n'y a plus... on est accompagné, et on est accompagné par qui ? par le pouvoir en place. Et quand on est accompagné par le pouvoir en place, quand on descend c'est beaucoup plus simple, c'est beaucoup plus facile. Par contre quand c'est... bon vraiment, porte close en haut, bein évidemment, en bas même si... ils vont nous dire : « on est partant, mais vous savez très bien qu'en haut ça passe pas ». Donc du coup, on fait rien.

Aziza :

Ok, d'accord. Donc, pour vous, le principal frein c'est quand même avec les institutions. En tout cas de votre place de président, c'était ça le plus...

Président :

Oui. Voilà c'est ça.

Aziza :

D'accord.

Président :

Et je touche du bois, pour l'instant ça avance. Maintenant on verra bien... qu'est-ce que ça va.... Qu'est-ce que ça va... le fait de... de dormir et de dire que y a pas que moi qui réfléchit au problème, il y a le maire aussi qui réfléchit au problème c'est déjà une bonne chose.

Aziza :

D'accord.

Président :

Bein oui, parce que c'est... s'il a maintenant placardé des affiches partout... c'est qu'il est intéressé par le pouvoir d'agir...

Aziza :

Pour vous c'est un signe de succès ? Maintenant vous l'avez tellement convaincu par le pouvoir d'agir que...

Président :

C'est pas un succès, c'est une reconnaissance.

Aziza :

D'accord.

Président :

C'est une reconnaissance, que ce soit pour le centre de santé, que ce soit pour le pouvoir d'agir, c'est une reconnaissance du travail des habitants.

Aziza.

Ok d'accord. Super, bein merci beaucoup !

ANNEXE V

Transcription de l'entretien avec le directeur du CS2

| | |
|--|--|
| Statut(s)/fonction(s) de l'enquêté | Directeur du centre social |
| Durée de l'entretien | 00 :57 :19 puis 00 : 35 :41 |
| Où a eu lieu l'entretien | Dans une salle du centre social |
| Quand a eu lieu l'entretien | Mardi 11 juin, à 11h, puis à 15h15 |
| Autres éléments de contexte de l'entretien | Peu de dispo du directeur, entretien fait en 2 fois. |
| Parcours au sein des CS | Animateur soutien scolaire en centre socioculturel à partir de 19/20 ans (par hasard), puis responsable du secteur enfance, dans un CS d'une grande ville, en QPV, puis directeur de centre socioculturel de centre-ville de cette grande ville (expérience difficile) ... Enfin directeur du CS2, dans la ville V, depuis 1998... |

Aziza :

Pour commencer, je voudrais savoir quel est votre parcours : comment vous êtes arrivé dans les centres sociaux ? Pour vous situer un peu...

Directeur :

Par ma voisine. *(rire)*

Aziza

(rire) C'est vrai ?

Directeur :

(rire) Oui c'est vrai... qui cherchait des... animateurs pour le soutien scolaire.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

Voilà, j'étais jeune à l'époque, j'avais 18 ou 19 ans. Ils cherchaient des animateurs. Je venais de vivre une période professionnelle... (j'avais peut-être 20 ans, je sais plus très bien...) à laquelle je venais de mettre fin. J'avais monté une petite boîte de papiers recyclés. Une petite entreprise, tout en poursuivant mes études... enfin voilà... mais que je ne suivais pas très activement... Et donc quand j'ai arrêté ce travail, j'ai dit je me consacre au moins à ce que j'avais entamé en études... Je me donne une année... j'avais économisé à peu près pour tenir avec un petit budget toute l'année ; Et puis elle m'a proposé... Elle m'a dit : écoute, on cherche des animateurs pour faire du soutien scolaire dans le quartier... Et comme par hasard c'était le quartier où j'étais né. Voilà. Et donc, voilà, l'idée... ça avait pas du tout été prémédité. Voilà. J'y ai finalement... je me suis beaucoup attaché à ce travail-là. Il y avait une dimension affective, c'était... dans la relation qu'on peut développer avec les enfants, à l'époque, avec les familles... puis, je crois que certainement, retourner dans le quartier de son enfance, ça joue aussi un... c'était un hasard que ma voisine travaillait dans le quartier où j'avais grandi... Enfin de compte, jusqu'à l'âge de 3 ans, pas très vieux... Et en fait après, bien il y avait encore l'obligation militaire. Fallait faire... Donc j'ai opté pour une objection de conscience à l'époque. Et puis après c'était des petits centres à l'époque, la responsable du secteur enfance était enceinte, et ça se passait mal,

elle a été arrêtée, donc il a fallu suppléer, et ainsi de suite, voilà c'est comme ça qu'on rentre dedans... Et à la fin, ils m'ont proposé de rester, et puis je suis resté. Je suis devenu assez vite responsable du secteur enfance... Et puis, après responsable enfance-jeunesse, et puis après j'ai pris une première direction dans un petit centre... en centre-ville... ça c'est pas très bien passé...

Aziza :

Vous étiez passé par de la formation avant ?

Directeur :

Non. J'ai jamais fait de formation d'animation à l'époque. Si... j'ai dû faire un BAFA... Mais j'ai fait, au Cnam d'ailleurs, j'avais fait un DUT informatique. Pourquoi, un DUT informatique, je ne sais pas... Mais j'avais pas envie... j'avais beaucoup de retours très négatifs sur le DEFA à l'époque. Euhh, et puis notre équipe était très... faite, à l'époque, que de gens qu'était pas passés par la formation à l'animation. Et je trouvais que ça donnait une richesse, et puis un décalage dans l'approche qui était très profitable pour l'action. Donc j'ai dit je vais me faire formater par des gens qui mettent parfois peut-être jamais les pieds sur un territoire comme le quartier, qui était un quartier prioritaire à l'époque, qui l'est toujours... Et... donc... j'ai pas fait de formation... Je me suis formé quand même à d'autres choses, voilà, comme l'informatique, c'est utile aussi dans notre boulot. Et puis, après j'ai pris une direction qui s'est pas très bien passé. Où je me suis confronté à la gauche bobo dans toute sa splendeur... qui a été, à un moment extrêmement insupportable pour moi...

Aziza :

C'était qui ? Vous vous êtes confronté à... C'était le CA ? Ou c'était les salariés ?

Directeur :

Les deux. Pas tous les salariés... c'était pas un gros paquet... mais c'était très présent. C'était un quartier proche du centre-ville... Euh... moi j'avais bossé pendant 10 ans... pratiquement 10 ans dans un quartier où il y avait des vrais problèmes de drogue, d'emploi, l'héroïne dure... enfin ainsi de suite... on voyait jamais un élu, mais jamais. Et là dans mon tout petit centre social de centre-ville - on avait une bibliothèque et un centre de loisirs, et puis deux ou trois activités jeunes - on avait 3 adjoints au maire de la ville dans le CA. Il y avait une espèce de décalage... j'ai envie de dire : ils venaient là pour gérer quoi ? Un centre de loisirs quoi ? Et là où il y avait besoin, ils envoyaient un technicien. Il y avait un... et ça s'était insupportable... Je me suis attaqué à l'animatrice jeune, à l'époque, qui n'en foutait pas une, sauf qu'elle était d'origine algérienne, et communiste. Alors là, j'ai touché un symbole. On touche pas au symbole, donc c'est moi qui ai sauté.

Aziza :

Quand vous dites que vous vous êtes confronté à cette gauche bobo, c'était quoi les motifs d'opposition ? Les principaux ?

Directeur :

On était que dans la surface, dans le discours... on était dans une forme d'admiration béate sur les 5 enfants qui venaient au centre de loisirs, qui étaient tous issus de la classe moyenne, moyenne sup. Enfin... ça me renvoyait à ce qu'on avait pas eu avant... En disant mais, si c'est... qu'ils soient présents à la limite c'est pas important, mais qu'ils soient conscients de ce qui se passent ailleurs, et qu'ils investissent autant ailleurs que ce qu'ils investissaient là. Voir plus, parce que les problématiques étaient beaucoup plus rudes, là d'où je venais. Et bein non ! Et là on était dans l'entre-soi le plus total. Et puis des collusions entre les salariés et les administrateurs... et les élus... très fort quoi. Et donc c'était une mairie PS... genre l'époque de Jospin... la gauche plurielle... avec des écolos et des communistes, et ainsi de suite. Et du coup, je trouvais qu'il y avait une absence de prise avec la réalité quoi. Et ça je trouvais ça insupportable, car je trouvais ça terriblement injuste. Voilà. Je suis parti, hein,

je suis parti de moi-même, de toute façon, en même temps, je pouvais plus bosser parce que mon bureau avait été renversé par le CA. Parce que le bureau était d'accord avec moi, mais le CA a renversé le bureau. Euhh... (rire) c'est des choses qui arrivent pas tous les jours, heureusement... Enfin, ça m'est arrivé. Donc j'ai... voilà... j'ai postulé à droite à gauche, je savais que je voulais continuer à faire ce travail-là... je voulais reprendre une direction. J'arrivais à analyser à peu près où c'est que j'avais échoué... Je savais que je voulais pas aller en banlieue parisienne, je voulais pas aller en banlieue lyonnaise, pas dans le sud de la France, ça je savais... après je savais pas où je voulais aller. Parce que... il y avait quelque chose qui me faisait très peur c'est la violence. Et le quartier où j'avais travaillé, commencé ma carrière, était plutôt violent. Notamment, pour des raisons de trafic de drogue. Et alors, ça allait. Dans le travail, ça allait parce qu'on était couvert par un directeur qui était... voilà, quelqu'un qui avait une forme d'ascèse dans sa fonction, et du coup ça allait bien, puisqu'on était... on avait quelqu'un qui nous protégeait. Donc on pouvait aller au charbon, on pouvait aller au front. Mais voilà... mais... je me sentais pas d'être... tenir sa place à lui, dans un quartier violent. Donc je, je voulais éviter les quartiers où potentiellement il y avait de la violence. Donc je cherchais un poste... j'avais très envie... je me disais quitte à quitter l'Alsace, aller en Bretagne ça me plaisait bien... Après il y avait pas eu de postes qui se sont dégagés. Puis à un moment donné, j'ai vu... J'ai beaucoup postulé, mais au début j'étais très noir... Parce que je sortais de cette difficulté, j'étais toujours en poste, mais je faisais plus grand-chose... donc j'y allais de manière très agressive en fait, avec les recruteurs potentiels. J'ai eu énormément d'entretiens. Et puis au bout d'un moment, tout ça s'est tassé. Je me suis dit bon aller, faut que tu te mettes dans l'autre sens, et puis ça s'est déclenché ici.

Aziza :

Vous avez postulé en habitant pas ici ? C'est ça ?

Directeur :

Oui, c'est ça.

Aziza :

D'accord

Directeur :

Oui, parce que j'étais persuadé qu'il fallait quitter ma ville. Après c'est un petit milieu, donc, voilà... Et puis ses quartiers sont durs. En tout cas ceux qui sont un peu intéressants d'un point de vue du travail.

Aziza :

D'accord

Directeur :

Je voulais pas retomber dans un quartier de centre-ville, non plus hein... (rire) Parce que j'avais... Et puis j'étais très jeunes, j'avais trente ans... trente-et-un... donc euh... voilà. Donc ça a fini par se déclencher ici.

Aziza :

C'était quand.

Directeur :

1998.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

Donc oui, j'y suis directeur depuis 19 ans, cette année... ça s'est mieux passé puisque je suis encore là. (rire) Voilà.

Aziza :

Ok. Alors du coup que vous êtes directeur ici, comment est arrivé cet intérêt... enfin, comment vous êtes rentrés dans les actions... dans les pratiques pour développer le pouvoir d'agir des habitants. C'est arrivé comment ça ?

Directeur :

Bah, c'est un centre qui est inscrit dans la question de la participation depuis très longtemps. C'est-à-dire qu'on en serait pas là où on en est aujourd'hui avec le pouvoir d'agir s'il y avait pas eu la question de la participation avant. C'est-à-dire que c'était très ancré localement, c'est un centre qui a été créé par les habitants... alors c'est peut-être de la légende urbaine, on sait pas très bien... les témoignages sont un peu flous... Mais la légende dit que ce centre a été co-élaboré par une alliance entre les communistes et les catholiques...

Aziza :

D'accord.

Directeur :

Donc on a quelques témoignages qui nous disent ça, on a pas tous les détails, il y a des choses qui sont un peu floues... mais bon c'est pas très grave... Et donc, il y a eu une vraie mobilisation du territoire pour créer ça, qui était un territoire à ce moment de classe moyenne, puisque le quartier a été construit pour accueillir des gendarmes à l'époque, pour accueillir... c'est très surprenant par rapport à une ville comme ma ville d'origine, où on est déjà à plusieurs flux de population qui sont passés par les quartiers populaires. Ici quand moi je suis arrivé, il y avait encore, maintenant elle est agée, elle est plus au CA, une prof de fac qui était dans notre CA, qui avait habité le quartier. Et dans mon ex-ville, non seulement ils n'habitaient plus dans le quartier, mais ils y mettaient jamais les pieds. Ici c'était encore normal. Il y avait pas... Il y a eu moins de flux de migrations aussi ; Donc ça veut dire moins de... pas de population ouvrière, ou peu... puisque c'est pas une ville très tertiaire... Euhh... et donc, c'est encore des territoires qui faisaient -c'est en train de bouger aussi- mais qui faisaient partie de la vie du territoire, enfin de la commune. Et... donc... un quartier perçu de l'extérieur, au début, et je pense encore largement aujourd'hui, comme très dynamique du point de vue associatif, et très... pas soumis. Même s'il y a une bonne collaboration avec la mairie, mais pas soumis... c'est pas parce qu'il y a bonne collaboration qu'il y a... qu'on avalise tout ce que propose la mairie... enfin, ainsi de suite... Et ça, il y avait des personnalités fortes dans les conseils d'administration des associations, parce qu'il y a ceux du centre mais il y a aussi ceux autour... ça se joue pas qu'au centre. Et ça, moi ça me convenait bien parce que c'est... la question de la participation est quelque chose qu'on avait beaucoup travaillé dans ma ville de naissance, avec mes collègues de l'époque... de mobilisation des habitants, de porte-à-porte... on faisait du porte-à-porte, on faisait du travail de rue... Et du coup, moi je cherchais ça, c'est ce qui m'intéresse le plus fondamentalement. Si j'ai pris une direction c'est pour pouvoir développer un projet, c'est pas pour gérer une structure. Gérer une structure, il faut faire parce que ça fait partie du travail, mais c'est pas ce qui m'intéresse le plus. Et du coup, bein il y avait un terreau favorable à ça... un peu par hasard, à vrai dire... parce qu'on sait pas forcément ces choses-là quand on arrive... Après il y a aussi des couleurs dominantes, des choses qui se... voilà... là c'était... entre mon envie et celle du CA qui peuvent coïncider... alors peut-être qu'on a forcé la coïncidence aussi, on sait pas très bien ces choses-là. Faudrait les analyser plus finement. Mais toujours est-il que ça a vachement pris. Et que... bein on a commencé... moi je suis arrivé en 98... je retrouvais des photos là, parce qu'on est en plein contrat de projet, donc... je pense que ça vous cause, contrat de projet... on est en plein de contrat de

projet... ma première... bein fallait tout refaire, c'était un centre qui était en très grande crise, et en souffrance... il y a eu plein de licenciement...

Aziza :

En 98, quand vous êtes arrivé, c'était en crise ? C'était quoi les motifs de la crise de l'époque ?

Directeur :

Un flou... Il y avait eu une précédente crise, gérée directement par la ville et la Caf. Mais certainement mal gérée, parce qu'ils ont mis des gens... puffhh... un peu pervers... à la tête... il y a eu beaucoup de problèmes d'alcool, en interne à l'équipe... de l'abus des biens collectifs... des véhicules utilisés pour les vacances des salariés, enfin des choses comme ça...

Aziza :

D'accord.

Directeur :

Donc voilà. Beaucoup de couples en internes, énormément. Et là, je crois qu'il y avait cinq couples quand je suis arrivé. Donc avec des confusions permanentes, sur tout quoi... (rire) Des gens en formation... Moi il y a des gens que j'ai vu au bout d'un an et demi alors qu'on les payait tous les mois... Et que j'ai vu au bout d'un mois et demi parce qu'ils étaient en formation je sais pas où... Et puis une espèce de... Ici c'est petit, c'est pas une grande ville. Donc des collusions aussi entre acteurs... c'est-à-dire y compris... quand moi j'ai demandé des comptes à l'IRTS locale, au moins des fiches de présence des salariés qu'on payait tous les mois et qui étaient censés être en formation chez eux... on m'a envoyé chier... mais parce qu'il y avait des liens amicaux entre ces personnes-là, et donc chacun protège tout le monde. Voilà, tout ça, ça a pris du temps, ça a mis longtemps à se résorber... Mais dès 2000, on a lancé avec la présidente de l'époque, la première démarche de contrat de projet, puisqu'il fallait aussi refaire du projet... collectif, alors c'était un petit collectif, à l'époque... Je sais plus, on était 30... Mais en même temps, ils n'avaient jamais connu ça au sein du centre. Donc, bein voilà, avec les salariés volontaires, les bénévoles volontaires, avec quelques habitants qu'on commençait à mobiliser. On est parti 2 jours dans un collège... la fille de la présidente était principale-adjointe d'un collège qu'elle nous a mis à disposition pour le weekend, pour travailler sur les orientations, et c'est comme ça qu'on a lancé le premier contrat de projet... Et donc du coup la participation s'est imposée. Parce que du coup, c'est la démarche qui a primé sur le résultat. Et ça a plu à tout le monde ça. Et ça a fait mayonnaise. Cette année on a fait une journée de travail contrat de projet avec 130 personnes, et encore sans mobiliser, sans beaucoup mobiliser... ça veut dire que... Et on a pas mobilisé plus parce qu'on a un problème de format là. On a un problème de... faut qu'on trouve une autre forme d'organisation... parce que si on veut mobiliser, on va être à 160, 170, 180... Et faut qu'on sache animer, 170, 180, c'est pas si simple que ça...

Aziza :

Donc du coup, il y a eu le premier contrat de projet qui a mobilisé, et puis ensuite ?

Directeur :

Donc après il y a eu ce qui est souvent essayé dans les centres, les commissions... qui n'ont pas forcément été des réussites. On a introduit... Moi j'ai introduit de la participation partout où on pouvait... Sur du développement de projet... on avait de la chance, c'est que... finalement, la crise était aussi une chance parce qu'il y avait beaucoup de choses qui fonctionnaient pas. Et donc c'est bien, finalement à ces moments-là que les choses ne fonctionnent pas, parce que ça veut dire que tu peux en faire ce que tu veux... Donc... la concertation c'est pas forcément toujours traduite dans des méthodes aussi élaborées qu'aujourd'hui sur le pouvoir d'agir ; mais, dedans, on a « on ouvre le centre aux habitants », c'est-à-dire... quand un groupe demande, on dit « oueh y a pas de problème ». On se

pose pas de questions, on y va. Ils veulent des salles, d'accord ; si on pose un cadre et puis ils ont la salle. Et ainsi de suite... C'est répondre aux associations du territoire, c'est arrêter ce qui n'était absolument pas connecté au territoire... c'est dire : notre boulot -on nous l'a reproché d'ailleurs, y compris la ville- c'est là, c'est le quartier, c'est pas ailleurs. Et donc on recentre, on met toute l'énergie, tous les moyens... et au bout d'un moment, les habitants ont... et bein ils s'en aperçoivent, donc ça fait des allers-retours... Et donc ça s'élargit toujours plus toujours plus... ça renouvelle le CA, ça renouvelle les instances, ça met de la vie partout quoi.

Aziza :

Du coup la transition entre participation et pouvoir d'agir, elle s'est faite comment ?

Directeur :

Bein, on était déjà dans des choses de plus en plus élaborées, à la veille du congrès des centres sociaux. Pendant longtemps, dans ma tête, il fallait pas mettre de ressources dédiées, fallait que ce soit le travail de tout le monde, d'accord. En même temps ça nous bloquait certainement sur la méthode, parce que en même temps si personne ne réfléchit sur la méthode... Alors, on y réfléchissait mais on y réfléchissait en plus du reste... ça veut dire, et bein voilà, sur un contrat de projet, on prenait du temps, vraiment en terme de méthode, mais en dehors du contrat de projet, c'était compliqué. Alors on s'était quand même inscrit... alors, il y a un chantier qui a été important pour nous c'est le chantier « en associant leurs parents, tous les enfants peuvent réussir », dans lequel on s'est inscrit. Parce qu'on était prêt aussi, parce qu'on avait arrêté le CLAS. On l'a arrêté que 3 mois finalement, mais en fait on a arrêté politiquement le CLAS, en disant quand Sarkozy a mis en place l'accompagnement éducatif, on a dit : « là il créé de la concurrence dans tous les sens, les familles ... l'objectifs c'est les familles et les enfants, et eux ne s'y retrouvent absolument plus... ils ne peuvent plus dire qui propose quoi sur le territoire ». Les écoles étaient complètement braquées parce qu'elles avaient encore un truc, pas contre nous, mais contre leurs propres institutions... mais du coup, ça les braquait sur le territoire. Nous on a dit, bon on arrête ; on change notre fusil d'épaule ; c'est le moment ou jamais de changer des choses. Maintenant on va mettre tous les moyens du CLAS dans le travail avec les parents. Et on a dit à la Caf : « de toute façon, vous arrêtez pas de le mettre dans tous les textes, dans toutes les circulaires, et ainsi de suite, maintenant nous on propose que la moitié du CLAS on met sur les enfants, et l'autre moitié on est sur les parents ». « Ah non, ça rentre pas dans les cases ! C'est bien ce que vous voulez faire, mais ça rentre pas dans les cases, financièrement » On a dit, bon bein tant pis, alors on arrête. Et en fait du coup, ils nous ont trouvé 10 000 euros comme ça, à toute vitesse, pour qu'on puisse quand même faire du CLAS, et travailler avec les parents. Parce que l'idée c'était de... Et là, on a appris, on s'est mis de la méthode, c'est-à-dire... l'idée c'était de dire, y a un lieu commun qui est de dire que les parents sont démissionnaires. Nous on pense que personne l'a vérifié ça. Et que on peut faire l'hypothèse qu'on met pas les ressources nécessaires pour travailler avec les parents. Donc mettons les ressources nécessaires pour travailler avec les parents, en terme de méthode, en terme d'outil, en terme de discours, en terme de position, de posture, et après on verra... Si à la fin, on a zéro parents, oueh, on pourra peut-être conclure qu'ils sont démissionnaires, et encore, faudra vérifier si vraiment ce qu'on a fait était suffisant, ainsi de suite... Et donc on a beaucoup travaillé là-dessus, on a fait des séances, on travaille beaucoup avec la maison de la communication à la Rochelle, on a fait des séances avec la maison de la communication, en leurs disant voilà ce qu'on a envie de faire, et ainsi de suite... On s'est mis à de la méthode, relativement en somme toute classique ... Mais voilà, en même temps on a le mérité, à un moment donné, de se mettre en place ; et de dire : maintenant on va rencontrer les parents. Voilà. On va prendre du temps pour les parents.

Aziza :

Du coup, il y avait une approche méthodologique particulière ?

Directeur :

Oeuh, c'est de dire : on leur propose des entretiens pour leur expliquer notre position. Et de voir qu'est-ce qu'ils en pensent. Et d'écouter ce qu'ils ont envie de dire, par rapport à ce que nous on offre, par rapport à leur opinion par rapport à la question de l'école, et ainsi de suite... Et donc on a pris des rendez-vous très formels avec les familles. Alors, la réalité c'est qu'on a réussi à en faire que 26, dans l'année. Mais pour chaque entretien on était à 2, c'est-à-dire que on s'était dit : il y en a un qui est très disponible avec les parents et l'autre qui note. Et donc on avait travaillé tout ça, on a bien organisé, et ainsi de suite... Et donc... bein c'était extrêmement riche de retour, parce que déjà sur les 26, tous pensaient, mais absolument tous... ils étaient très représentatifs de la population du quartier, et de la population qu'on accueille : beaucoup de familles monoparentales, beaucoup de femmes, peu d'hommes... Tous pensaient qu'il y avait un problème avec leur enfant. Ils pouvaient pas imaginer, que là du coup, qu'on voulait pas leur causer de leur enfants... pas spécifiquement... Enfin on pouvait en causer s'ils voulaient, mais c'était pas notre objet... Donc ils étaient tous déjà... déjà, bein évidemment ça te renvoie à déjà que toi de toute façon, en tant qu'institution, tu ne sollicites les parents que quand ça va mal. Ça renvoie déjà à ça. C'est déjà le premier apprentissage qu'on a eu toute suite. Deuxièmement, on a proposé aux parents... de dire... de s'investir dans ce qu'ils voulaient. C'est-à-dire, dire : est-ce que, autour de cette question de la réussite, voilà, nous on a des espaces, on a des outils qui sont l'accueil périscolaire, le CLAS, c'est ouvert... vous pouvez faire : venir juste regarder ; accompagner les enfants ; proposer une activité ; faire des devoirs ; juste passer ; nous on est ouvert à tout. Par contre, la seule chose qu'on vous propose de tenir c'est une forme de régularité. Et sur les 26, 13 ont dit oui. Et 13 sont partis. Et on a eu très peu de refus ultra formels, disant non. Voilà, je crois que c'était un ou deux sur 26. Déjà ça mettait en faux : même 50% des parents qui sont effectivement engagés, c'est énorme, par rapport aux représentations qu'on a des familles. Donc ça a fait bouger tout le monde ça... ça a fait bouger tout le centre... ça a fait bouger les équipes... ça a fait bouger... et donc on a... et après s'est mis en place « en associant leurs parents », juste derrière, l'année suivante, s'est mis en place « en associant leurs parents, tous les enfants peuvent réussir ». Donc on a rejoint ça, on a dit « on y va ». Et ça nous a beaucoup aidé parce que bein ça a légitimé notre positionnement local, et ça c'était important, cet aller-retour. Ça a affirmé une position du centre de plus en plus forte, y compris dans les espaces publics, de dire : « non, les parents ne sont pas démissionnaires ; et 2, nous sommes prêts à faire du partenariat avec qui vous voulez, mais nos premiers partenaires se sont les parents. Donc c'est en fonction de ces partenaires-là qu'on se positionne avec vous, et non plus l'inverse comme c'est souvent le cas. » Alors, on était déjà depuis assez longtemps sur ces positions, mais peut-être jamais affirmé aussi clairement, aussi tenu politiquement. Et du coup ça a beaucoup aidé parce que... ça a obligé à repenser, petit à petit, l'organisation du centre, la formation des animateurs, ça nous a poussé à professionnaliser encore plus les équipes. On s'est, donc on a rencontré ATD... sur le chantier « en associant leur parents ».

Aziza :

C'est à ce moment-là que vous avez rencontré ATD quart monde.

Directeur :

Oui, c'est à ce moment qu'on a rencontré les méthodes d'ATD : sur le croisement des savoirs, sur la manière de faire, qui était souvent animée par ATD, tout ce qui est groupe de pairs, tout ce qui est organisation des confrontations, tout ça...

Aziza :

Et, vous avez dit que vous avez été amené à changer l'organisation. Et la formation des animateurs. Qu'est-ce que vous avez dû changer exactement ?

Directeur :

Si vous voulez, enfin... je sais pas comment marche les centres à Paris, mais une équipe de secteur enfants sur un centre comme celui-là, mais c'était vrai dans mon ancienne ville aussi, bein en 1 an, en 18 mois, t'as renouvelé toute l'équipe. Ça veut dire qu'il y a aucun travail dans la durée. Il y a aucune... tu ne partages rien avec les animateurs qui passent, parce que, bon, si tu fais de belles journées d'accueil, tu fais des beaux machins... sauf que 6 mois après ils sont plus là... Et toi tu as l'impression d'avoir déjà fait dix fois, et t'as encore rien gagné, parce que en fait, c'est toujours des nouveaux. Donc, on a saisi une opportunité aussi, sachant qu'on avait fait une première proposition à la ville en 2001, mais... de mutualiser les équipes de cantines et nos équipes périscolaires, et de leur faire de vrais contrats en CDI. Donc...

Aziza :

Un des premiers changements ça a été ça ?

Directeur :

Un des premiers, je sais pas. Après les choses elles sont en parallèle, en fonction de l'avancée, des opportunités, ça été très long à monter. On a commencé à y bosser en 2010, on a démarré en 2013.

Aziza :

D'accord, du coup il y a eu le fait de passer en CDI les animateurs. Ça a été une des premières réorganisations.

Directeur :

En interne, oui. Alors, ça été même... il y en a eu une autre avant, c'est... en fait j'ai piqué un poste à l'animation, pour créer un poste administratif, pour décharger... On fonctionne... j'avais cette analyse-là depuis très longtemps... mais sans trop savoir comment la résoudre... que les personnes les plus compétentes en animation sont celles qui faisaient le moins d'animation.

Aziza :

Parce qu'elles faisaient quoi ?

Directeur :

Des dossiers de subventions, de l'encadrement d'équipe, du recrutement à tour de bras parce qu'il fallait changer les équipes tous les 3 mois, et donc finalement, on les embauche pour des compétences, et ils en mettent en œuvre d'autres... qu'ils n'ont pas forcément, en plus... puisque c'est un des toutes premières réflexions de ce type-là, qui date de 2002, qu'on avait commencé, c'était quand les... vous avez peut-être connu ça... quand les animateurs font les tracts, eux-mêmes... les tracts pour les programmes, enfin tous ces trucs-là... ils y passent des heures, alors qu'ils savent pas faire... Et puis en plus ils font... non seulement ils y passent des heures, mais en plus c'est moche. (*rire*) Et donc on avait embauché un emploi partagé, en gros on avait créé un groupement d'employeur, et... enfin, on a créé un groupement d'employeur qui existe toujours, sauf qu'il s'est beaucoup développé... où, euh... le premier poste qu'on a créé, c'est un gars qui fait les affiches et les tracts à la place des habitants...

Aziza :

De la com, oui...

Directeur :

On leur demandait pas de la grosse com. C'était pas un chargé de communication, c'était un mec qui fait du Publisher pour faire des programmes du mercredi, et des petites vacances... Et de dire, la réorganisation qu'on a faite en 2011, c'est de dire : il faut que les animateurs soient centrés sur leur

métier d'animateur. Et que du coup, il faut leur diminuer le plus possible tout le reste, alors c'est compliqué...

Aziza :

De diminuer le reste, ce que vous comptez comme le reste c'est...

Directeur :

Le reste c'est la gestion budgétaire de leur secteur, la com (alors la com, c'était déjà plus ou moins fait, donc voilà...), les dossiers administratifs (on fait des centaines de dossiers administratifs... c'est de la folie parfois...), et tout ça... de les décharger le plus possible pour qu'ils soient centrés sur leurs métiers.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

En leur disant vous avez le droit de pas être bons en administratif, en budgétaire, il y a pas de soucis. Par contre, vous devez être bons en animation. C'est là qu'on vous attend.

Aziza :

Et être bon en animation, pour vous c'est quoi... Et quand vous dites les plus compétents pour faire ce métier-là, justement c'est quoi les compétences qu'il faut.

Directeur :

D'être dans l'écoute. D'être dans la relation. C'est-à-dire de toujours susciter la relation. C'est-à-dire être disponible. Alors la première chose, ça passe par la disponibilité. La deuxième chose c'est la susciter. C'est-à-dire : allez vers, de sortir, de... On a toujours eu des formes « d'aller vers », plus ou moins développé en fonction des périodes et des époques... Soit sous forme d'animation de rue, mais aussi de porte à porte... de présence sur les espaces publics... présence à la sortie des écoles... Voilà ça c'est les premières compétences. C'est pas si simple que ça de faire ça. Bein je vais dire quoi, comment je vais me présenter... pourquoi j'y vais... Voilà. D'être disponible et à l'écoute, et de prendre l'écoute très au sérieux. C'est-à-dire que ce que les gens ont à dire c'est sérieux, donc on ne le traite pas à la légère. On peut en faire quelque chose ou pas... on ne peut pas toujours en faire quelque chose... c'est pas toujours fait... c'est pas toujours notre métier... mais on le prend au sérieux. Et montrer aux gens qu'on le prend au sérieux, bein c'est d'être à l'écoute, d'être avec eux présents et disponibles. Et aussi, à un moment donné, de leur apporter des éléments de réponse ; c'est-à-dire : soit que vous pouvez en faire quelque chose, ou que la structure peut en faire quelque chose, soit que vous pouvez rien en faire... c'est ça les compétences, et c'est dire aussi... d'être en capacité de transformer cette parole informelle - ou plus ou moins formalisée, plus on l'organise plus elle est formalisée - de la transformer en actions, en projets, en quelque chose qui va produire de la réponse à cette attente collective. Mais en la transformant collectivement.

Aziza :

Du coup, ça a été 2 points de réorganisation. Il y a eu d'autres aspects qu'il fallait changer encore dans l'organisation de la structure ?

Directeur :

Euhh... Non, c'était déjà très important. Après il y a toujours des changements. En permanence... c'est une organisation très adaptable... Enfin, l'organisation... Mais en même temps, tous les changements prennent du temps, parce qu'il faut que les gens les acceptent.

Aziza :

Il y a eu des résistances ?

Directeur :

Oui, bien sûr.

Aziza :

De quel ordre ?

Directeur :

C'est toujours la peur de perdre du pouvoir. Quand tu fais plus certaines choses, tu as l'impression de perdre du pouvoir. Il y a aussi le fait, bein que, ça révèle les compétences profondes de chacun. C'est-à-dire que... bein je peux dire que j'ai plein de gestion du personnel à faire, parce qu'en fait je suis en difficulté face aux parents. Donc j'ai plein de gestion du personnel, comme ça, j'ai pas le temps de voir les parents... et puis du coup je... c'est des choses de ce type là...

Aziza :

Des compétences en termes de relationnel ?

Directeur :

Oui c'est ça, de capacité à défendre un projet, ou à présenter un projet, de se mettre en écoute, de dire mais je vais faire quoi... Et puis, je vais perdre mon temps, c'est pas de l'action... C'est la question de... vous parliez tout-à-l'heure de la formation, mais il y a du formatage, hein... En grande partie, une partie des animateurs sont formés à « l'activisme », et ça veut dire se mettre en position d'écoute et...

Aziza :

« L'activisme », c'est-à-dire ?

Directeur :

C'est bein, faut proposer de l'activité tout le temps.

Aziza :

Ah d'accord.

Directeur :

Et un animateur qui propose pas, n'est pas un bon animateur. Nous on défendait l'idée de dire, bein non justement. Nous on défend l'idée que tu n'as rien à proposer, et que tu as à te mettre en écoute, et que la proposition, elle va émerger de cette espace que tu vas libérer... et ça c'est super compliqué, mentalement, dans la culture de l'animation, c'est compliqué.

Aziza :

Et... vous, du coup, vous avez eu à mettre en place des formations techniques, ou des formations, des rencontres ?

Directeur :

Peu de formations techniques, mais pas technique... c'est pas du technique... on a travaillé en partie avec la maison de la communication à la Rochelle, qui est plus sur l'évolution des postures ; on a beaucoup travaillé en interne...

Aziza :

Quand vous dites « on a travaillé avec la maison de la Rochelle », c'est-à-dire que... qui a participé à des formations avec la maison de la communication ?

Directeur :

Les animateurs enfants, beaucoup...

Aziza :

Ah d'accord c'est les animateurs enfants... les animateurs... et vous-même ?

Directeur :

Moi, à des moments donnés ; et puis pas forcément avec les animateurs enfants, parce que... Il y avait aussi un effet levier... moi j'avais besoin d'un effet levier. D'une part j'ai de la chance... alors j'essaie aussi de travailler sur les compétences affichées de chacun de mes collègues... A un moment donné, j'ai adapté l'organisation aussi, à ce que je percevais des compétences de mes collègues. Et... j'avais quelqu'un qui est parti, là, depuis pas longtemps, Rémy... Mais aussi Claire, qui était tous les deux au secteur enfants... Qu'on sentait bien que j'avais pas besoin de convaincre, qui étaient convaincus... Donc il fallait que ce soit eux, l'effet levier. Parce que le problème... bien de toute position dans le centre, le directeur s'il fait tout lui, il fait pas d'effet de levier. L'effet de levier, il est faible. Donc l'idée... on partageait ça avec des collègues comme Claire et Rémy, et de 2 ou 3 autres, et pas tant que ça au début, euhh... ça veut pas dire que les autres étaient hostiles, mais ça veut dire que c'était pas forcément leur trip... Et... Fernando aussi après... et que c'est eux qui accompagnaient leurs équipes... après cette nouvelle transition. Parce qu'en plus ils étaient beaucoup plus pertinent que moi, parce que moi je voyais plus les animateurs travailler au quotidien. Donc intervenir sur quelque chose qu'on ne voit pas au quotidien, c'est juste pas bon, parce que moi je suis restée avec mes représentations de quand je faisais de l'animation... et en même temps, ça a vachement bougé... Euh... voilà, donc c'est très bien que ce soit mes collègues qui y vont... et ça va en plus, ils le portaient très bien.

Aziza :

D'accord

Directeur :

Alors, aussi, en associant fortement les administrateurs, dès le début, il y a eu des séminaires de « en associant leurs parents », on a essayé d'emmener, on a pas réussi à chaque fois, d'emmener des administrateurs, des parents... dans ces séminaires.

Aziza :

Du coup les... les deux points, la réorganisation que vous avez dû faire c'est ça, il y a d'autres choses, ou c'est à peu près ça. Et puis, après la transition, avec le pouvoir d'agir... les formations d'Atd Quart monde, elles sont venues à ce moment-là ?

Directeur :

Je me souviens plus très bien... En tout cas je pense que Claire et Fernando sont partis en formation probablement en... j'ai un doute... 2013, ou 2012, ou 2013...

Aziza :

2012 ou 2013, c'était avant le congrès de la fédération des centres sociaux ?

Directeur :

Oueh.

Aziza :

Et est-ce que c'est au congrès, qu'après vous êtes revenus avec... de passer de la « participation » au « pouvoir d'agir » ?

Directeur :

Oueh. Enfin... On était pas dans... moi, je me suis toujours méfié du vocabulaire, toujours...

Aziza :

D'accord.

Directeur :

Et des effets de mode. Vraiment. On est jamais rentré dans « l'interculturel », on est jamais rentré dans... peut-être à tort... hein... mais je me méfie terriblement... je suis persuadée que nous avons une route à mener qui est celle qu'on invente, et que à trop prendre – ça veut pas dire qu'il faut tout rejeter en bloc non plus- à trop prendre ce qui vient de l'extérieur, le risque est que... d'abord que ce soit complètement plaqué, et que ce soit non plus pas approprié par nous. On prend ce qu'on nous donne sans même le comprendre, à la limite... Il se trouve que nous on était mûrs sur la question... moi je me suis méfié du terme au début, « pouvoir d'agir »... En disant non, attention, nouvelle lubie, voilà... nouvelle lubie, nouvelle mode... et on voit bien qu'il y a des risques de dérives... on commence à les percevoir... très fortement... Euhh... donc on a gardé ce terme là parce que, bein, le congrès de Lyon était très enthousiasmant, et puis on était très nombreux... ça fait aussi parti de nos logiques... depuis... à chaque congrès... on est parti quand même à 26, du centre, au congrès... ça donne de la force, quand tu reviens, en disant... c'était pas tout le monde, mais en même temps c'était beaucoup... ça veut dire qu'il y a quelque chose de collectif, et on l'a fait pour tous les autres congrès de la fédé nationale. Plus ou moins nombreux, mais toujours beaucoup de monde... c'est-à-dire que c'est un investissement.

Aziza :

Du coup, en termes de vocabulaire, c'est au congrès que vous avez commencé à parler de pouvoir d'agir ?

Directeur :

Oueh. C'est ça, oueh je crois.

Aziza :

Après le congrès ?

Directeur :

Oueh. Parce que nous on gardait le terme de participation. C'est celui qui était en interne, on en faisant une chose particulière qu'on voyait bien que c'était celle que pouvait faire d'autres. On a... Moi je ne rejette toujours pas le terme de participation aujourd'hui. Mais à notre sauce. C'est-à-dire, euhh... mais ce pouvoir d'agir ce sera pareil. Parce que... on voit bien qu'il y a des structures qui revendique le pouvoir d'agir pour eux... mais ils sont à côté de la plaque... on parle pas d'eux, là... où même la fédé nationale, on a eu une discussion hier avec des collègues... Moi, je ne... Ils organisent un grand machun... et pourtant, je suis très en phase avec les dernières années du projet de la fédé nationale, auquel j'ai beaucoup participé, à plein de moments, y compris sur la rédaction du livret et tout ça... Mais, leur truc sur la culture moi je le sens pas du tout...leur projet, je sais pas si vous en avez entendu parler... « culture et pouvoir d'agir », j'ai besoin qu'on me mette des mots derrière pour être sûr qu'il y ait pas de la perversion de ce qu'ils ont lancé au congrès... parce que pour l'instant je sens plutôt un côté très pervers, un espèce de retour de bâton... c'est comme ça que je l'expliquais, en tout cas avec d'autres collègues directeurs, on mangeait ensemble, on parlait de ça... comme un retour de bâton parce que je me souviens très bien, dans la démarche du congrès, parce que j'ai animé un des 7 ateliers...

Aziza :

Vous avez animé lequel ?

Directeur :

J'ai animé la partie logement, du vendredi après-midi. Avec Jacques Eloy, on avait construit la trame

du vendredi après-midi, autour de la question du logement. Donc on était très impliqués dans la construction de ce congrès... et donc les 7 thèmes qui ressortaient étaient ceux des indignations, d'accord. Et je me souviens très bien qu'à un moment donné, il y a eu un débat, en interne à la fédé nationale, dans le cadre du comité de pilotage, dans lequel j'étais parrain... on avait notre... mon ex-présidente, était en charge de la dimension politique du congrès, au titre du CA national. Et... la culture, la partie culturelle de la fédé nationale a demandé à ce qu'il soit rajouté un huitième thème qui est celui de la culture.

Aziza :

Qui n'avait pas émergé de... ?

Directeur :

Qui n'avait pas émergé. Et bon, de ce point de vue-là, je trouve que le comité de pilotage du congrès a tenu bon, il a dit non. On s'est donné une méthode, une ligne directrice : c'est ce qui émerge des territoires qu'on met en questionnement, et donc on ne mettra pas, après il peut y avoir un ou deux ateliers qui évoquent la culture, le samedi il y avait tellement d'atelier que voilà... mais on en fait pas une porte d'entrée principale. Et là, j'ai le sentiment de voir un retour de bâton, la culture qui se « venge », entre guillemets, et qui... et moi ça m'inquiète beaucoup... parce que...

Aziza :

D'où ça vient cette envie de mettre la culture ?

Directeur :

Parce qu'il y a plein de cultureux dans les centres sociaux... qui défendent leur pré carré, quoi... à la commission régionale... et pourtant, dieu sait que c'est quelqu'un que j'aime beaucoup, le délégué régional. La commission culture de l'union régionale, c'est à pleurer. De mon point de vue.

Aziza :

D'accord. Alors comme il nous reste plus beaucoup de temps, je vais recentrer sur une question qu'on a pas... j'ai un peu senti qu'il y avait quelque chose qui changeait... Est-ce qu'en terme de gouvernance associative, de fonctionnement associatif, d'après vous, il y a des choses qui se sont aussi transformés avec le, ou qui sont favorables à ce qu'il y ait une pratique de développement du pouvoir d'agir qui se fasse avec les habitants ? C'est quoi le lien entre la gouvernance associative, le fonctionnement associatif, le lien avec le CA, et cette question-là des habitants et du pouvoir d'agir.

Directeur :

Bein l'implication... alors... On fait relativement attention à toutes les validations politiques, toujours... ça veut dire que... je suis toujours prudent, parce qu'après on loupe aussi des choses, mais... sur des... ça veut dire que chaque changement est validé politiquement, validé politiquement, en général ça veut dire, ça émerge sous forme de brouillard de questions, ça s'affine, et puis ça se tranche.

Aziza :

Au niveau du CA ?

Directeur :

Au niveau du CA. Donc c'est pas... c'est un processus lent. Entre ma proposition de réorganisation et la réorganisation effective, il s'est passé un an.

Aziza :

C'est vous qui étiez à l'initiative de ça ?

Directeur :

Sur la réorganisation, oui. Mais c'est le temps nécessaire, de mon point de vue, pour que la structure dans son entier y aille. Et pas juste les 2/3 qui sont fer de lance... que ce soit subi finalement par tout le monde. Et validé... on peut très bien faire valider ça, vite fait, par un CA, il y a pas de soucis, c'est pas super compliqué. Nos démarches de contrat de projet qui, mine de rien, on en est maintenant, sous ma houlette, au 5^{ème} ou 6^{ème}, je sais plus très bien. Avec toujours plus de monde, avec toujours plus d'habitants impliqués, avec toujours plus d'assos du quartier... on a aidé énormément d'associations à se constituer dans le quartier, on a aidé 10 associations à se créer sur ce territoire. C'est aussi... c'est des petites choses, c'est pas des choses énormes, mais ça contribue à ce que le centre ne soit pas hégémonique. On a toujours travaillé au fait que le centre ne devait pas être hégémonique sur le territoire, et qu'il devait aider les autres à exister à côté de lui.

Aziza :

Pourquoi ? Dans quelle logique ?

Directeur :

Dans quelle logique ? D'éviter de s'enfermer dans sa propre logique, tout seul. Quand t'es tout seul, il y a plus personne qui te dit que t'as tort, ou que t'es sur la mauvaise voie... ça s'est une première logique. Et la deuxième logique c'est de dire, bein même s'il y a que 5 dirigeants dans chaque asso, et bein 5 x 10 ça fait 50. 1 centre socioculturel ça fait 5. Et bein 5 X 10, 50 adultes qui se préoccupent de la vie du quartier, et il y en a plus que ça... mais... ça donne plus de force... c'est de faire fonctionner le centre pour le territoire, et pas pour le centre lui-même. Le centre c'est un outil au service du territoire. Et c'est pas outil au service de lui-même... ça s'est fondamentalement différent.

Aziza :

Cette volonté c'était la vôtre ? c'était celle des présidents ? du CA ? partagée ?

Directeur :

Très partagée, même si c'est pas forcément conscientisé. Puisque moi je mets des mots dessus. Mais en même temps, on percevait ça, dans... c'était possible ici, en tout cas... ça n'a jamais créé de clash... enfin... alors qu'il y a des endroits où ça peut créer des clashes. En disant, ah mais pourquoi c'est pas le centre qui fait cette activité ? Plutôt que d'aider une association à la créer... ça n'a jamais créé de clashes.

Aziza :

D'accord

Directeur :

Parce qu'on a aussi accompagné... un des projets qui a permis de modéliser des choses, même si aujourd'hui il est un peu en difficulté ce projet mais... c'était, dès mon arrivée, une demande d'habitants, alors... de monter une épicerie sociale. Et donc il a... au début, moi je repoussais ça, parce que l'alimentaire me faisait peur... et puis de deuxièmement, il y avait tellement de bordel ici que... qu'il y avait plein de choses à faire... et en même temps, ils se sont tournés vers tous les partenaires qui existaient qui auraient pu les aider à cette époque-là, et tout le monde leur a dit non. Et donc, ça a été la première question que moi j'ai posé au CA, en disant, bon bein voilà, qu'est-ce que vous voulez qu'on souhaite, et dans quel esprit vous voulez, vous souhaitez qu'on le fasse... Et ça a beaucoup aidé le centre, ça, parce que finalement, d'une part on a accompagné ce groupe, pendant très longtemps, et on l'accompagne encore un peu...

Aziza :

C'est qui du centre ? C'est vous ? Ou des animateurs ? Ou le CA ?

Directeur :

Moi, c'est moi, directement. Avec des administrateurs. Mais ça veut dire que j'ai travaillé à animer des groupes, directement, avec des habitants, sur le montage du projet. Après... alors beaucoup... avec des... à l'époque il y avait encore, dans ces locaux d'ailleurs, des agents de développement de la Caf... avec lesquels je travaillais beaucoup...

Aziza :

D'accord.

Directeur :

Mais de dire le centre se positionne bien sur l'accompagnement d'un projet d'habitants, et non pas sur l'épicerie sociale.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

Le centre est là pour accompagner des projets d'habitants. C'est pour ça qu'on a accompagné l'épicerie sociale. Et donc l'épicerie elle verra le jour si les habitants vont au bout de leur projet, on arrête si les habitants sont plus dans le projet... ça a été fondamental dans le positionnement du centre sur la longue durée. Parce que... on a accompagné un autre très gros projet, là, pendant 11 ans. On a accompagné un projet de création de centre de santé, donc qui a ouvert les portes il y a 2 ans maintenant. Presque 2 ans. Bein c'était pareil, on a pris le parti, y compris le risque, au bout de 9 ou 10 ans... y compris de dire, que le projet il ira peut-être pas au bout mais tant pis, nous ce qu'on accompagne c'est un groupe d'habitants, c'est pas le centre de santé qu'on accompagne.

Aziza :

Du coup, il y a eu le centre de santé... on a l'impression qu'on est déjà un peu dans une démarche de donner du pouvoir à des habitants... ou d'augmenter leurs capacités... c'était déjà du pouvoir d'agir...

Directeur :

Oui bien sûre, on est déjà là-dedans. Et dans l'épicerie aussi.

Aziza :

D'accord. Et c'est des projets qui ont tenu depuis ?

Directeur :

A bein l'épicerie existe toujours. Le centre de santé, je m'en suis même détaché... un peu avec perte et fracas... j'ai toujours un lien fort avec les habitants... mais... parce qu'ils ont pris... y compris... parce que c'est le risque, évidemment... je l'analyserai quand il y aura encore un peu de temps qui aura passé, mais... à un moment donné... pendant longtemps on accompagnait le projet, et au moment de l'ouverture du centre, on moment de constituer l'effectif du centre de santé, on a été confronté à une autre difficulté, c'est que le centre de santé... il fallait ouvrir le centre de santé, pour des raisons politiques. Puisqu'il y avait une opposition forte. En même temps, quand il a ouvert, il était pas prêt, techniquement. Donc il y avait des médecins, mais il y avait personne pour faire l'administratif, pour faire les dossiers de subvention, pour faire de la compta, pour faire... Et je me suis retrouvé responsable administratif du centre de santé, donc j'ai changé de place... Alors, je l'ai réalisé toute suite, ça. En même temps, voilà, quand on est dans l'action, quand on est... puis j'avais pas de... plus d'énergie... on avait mis tellement d'énergie dans l'ouverture, qu'il y avait plus d'énergie pour penser les choses autrement, voilà... Donc j'ai fait... Et là récemment, il y a quelques mois, donc les habitants ont décidé de pousser les feux du développement, que moi je leur déconseillais... là je leur déconseillais en tant

que technicien, en leur disant « mais budgétairement, vous avez intérêt à plutôt faire une politique de petits pas... », on était d'accord sur l'objectif, mais... faire une politique de petit pas ou faire une politique de saut de marches ; et ils ont tranché, ils ont décidé qu'il ferait une politique de grandes marches... J'ai dit bon bien voilà, à partir de ce moment-là, moi je ne peux plus vous aider, donc on arrête là. Voilà. Après on en a rediscuté, on a repris du temps pour en discuter... Sur le coup, ça a évidemment été violent, c'est intéressant, bien parce que du coup, en même temps, c'était aussi intéressant qu'ils arrivent, y compris à se débarrasser de nous, c'est intéressant à analyser...

Aziza :

Et du coup, la logique c'est d'accompagner, et qu'après les groupes soient vraiment autonomes. L'épicerie fonctionne aussi en autonomie par rapport à vous ?

Directeur :

Elle fonctionne beaucoup en autonomie. On aide encore, parce que... On est en accompagnement sur des habitants qui n'ont pas... voilà... des habitants du quartier... c'est-à-dire qu'ils ont une partie des outils... sur le centre de santé par exemple, la dimension politique, franchement on l'a jamais prise en charge, mais la dimension technique... ils étaient sur un projet de fou... la leadeur du projet, elle a 88 ans... (rire) C'était un projet démesuré... et monter un budget, tout ça... ils ont jamais fait de leur vie, enfin... Et là on est sur un budget, après la première année, désormais à 120 000 euros, et à terme on est sur un budget de 500 000 euros par an... Donc voilà, on apporte des ressources techniques, mais comme on les apporte au centre socioculturel... Les administrateurs n'ont pas les ressources techniques pour gérer le budget du centre, aujourd'hui, il est devenu tellement compliqué que... Et donc il y a forcément toujours de l'accompagnement, et puis l'autre problème c'est les institutions. C'est-à-dire que... c'est le regard des institutions... on a bien senti que, à la fois il y avait de l'opposition au centre de santé, mais tant que le centre était présent ça rassurait les institutions... ça veut dire qu'il y a aussi un travail à faire avec les institutions, qu'on a commencé, mais qui est... de toute façon qui sera très lent, et on sait pas très bien où c'est qu'il nous mènera...

Aziza :

Et, du coup, est-ce qu'il y a entre... le parcours que font les habitants au sein du centre social vers le CA, ou pas ? Est-ce que le CA est représentatif du quartier ? Pas forcément ?

Directeur :

Il y en a un peu. On va dire que le CA est en parti représentatif, moit-moit... moitié-moitié. On a beaucoup travaillé là-dessus. En même temps, en même temps ça veut rien dire. Aujourd'hui, j'en reviens de ça... j'y ai travaillé beaucoup...

Aziza :

Vous y avez travaillé pour... ? C'est-à-dire ?

Directeur :

Pour qu'il soit représentatif, plus représentatif. Avec la diversité, avec... Et en même temps, une structure comme la nôtre est devenue d'une telle complexité que si t'as pas les outils, tu sers juste d'alibi, quoi... ça veut dire que ce système-là il est pas bon.

Aziza :

Et il y a eu des temps de formation de réfléchis ? Des administrateurs ?

Directeur :

Il y a eu des formations, et ainsi de suite... Mais on est arrivé à un tel degré de technicité à un tel point parfois que... je sais pas... le dossier CLAS, je l'ai fait et j'ai failli le jeter par la fenêtre ! 19 pages, avec

des questions toutes plus techniques que les autres... Tu peux faire la formation que tu veux, en plus t'as jamais les délais pour faire de la formation sur des trucs comme ça. Euhh... Oui, on fait de la formation... on fait de l'accompagnement... Avec le centre de santé, j'ai fait des dizaines d'heures de formation, mais vraiment des dizaines... en même temps, parfois les prérequis sont pas là... parfois ça va bien quand on est dedans tout le temps, et puis, dès qu'on en sort, et bein, après il y a perte de ce qui a été acquis. On est pas non plus, moi je suis pas forcément pédagogue, au sens de comment les gens... quels sont les processus d'assimilation et tout ça...

Aziza :

Et du coup, vous lâchez cette idée-là de formation ?

Directeur :

Non, au contraire... non, au contraire ! Mais faut la repenser complètement. C'est l'idée sur le futur contrat de projet, de le repenser complètement.

Aziza :

D'accord. Et l'idée parce que l'administratrice que j'ai vu ce matin, et je crois même Claire hier m'en a parlé... de faire des chantiers avec des administrateurs et des salariés, c'était aussi dans cette logique-là ? Ou... ?

Directeur :

C'était... il y avait une double logique... c'était un peu dans la... mais de ce point de vue-là ça a pas si bien fonctionné que ça, mais ça n'a pas non plus pas fonctionné du tout. C'est un peu entre les deux...

Aziza :

De ce point de vue là... c'est-à-dire ?

Directeur :

De ce point de vue, c'est-à-dire de tirer les gens vers le haut en termes de compréhension... voilà. Mais c'est aussi de dire que le centre est aussi devenu assez gros, assez important... et que le risque était que nous, techniciens, on maîtrise tout, on soit les seuls à tout maîtriser. Et, parce que, forcément... plus c'est gros, tu fais pas forcément 50 réunions de plus pour tout tenir. T'en fais un peu plus, mais t'en fais pas forcément proportionnellement en plus. Et ça veut dire que... l'idée ça a été de dire que l'on spécialise les administrateurs. C'est-à-dire qu'on... on fait des micros associations, finalement, au sein de l'association.

Aziza :

D'accord... ça a été l'idée de qui ?

Directeur :

C'est dans les discussions... moi, je suis un peu une éponge, c'est-à-dire : j'entends ce que disent les administrateurs, ce que peuvent dire les collègues, et ainsi de suite... Et une fois de temps en temps, j'essaie de le retraduire en action concrète.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

Et de dire, en même temps, bein voilà... et ça, ça a plutôt bien marché, l'histoire des chantiers. C'est-à-dire qu'il y a une vraie appropriation politique des gens. Aujourd'hui, avec Marion vous pouvez parler du secteur enfants, je suis pas sûre qu'elle ait que lque chose à en dire, par contre du chantier pouvoir d'agir elle en a des choses à en dire... Vous prenez Bénédicte qui est sur le chantier réussite éducative,

elle va pouvoir vous en parler pendant 2 jours, 3 jours, 4 jours... Et elle maîtrise aujourd'hui tout l'environnement de la question de la réussite éducative, y compris les politiques publiques... Mais parce que, du coup elle s'est spécialisée et puis elle a arrêté de... à un moment donné, et puis c'est un travail qu'ont fait les collègues aussi, c'est-à-dire faire le deuil de tout maîtriser au sein du centre. Parce qu'il y a des choses partout...

Aziza :

Des collègues... des salariés ?

Directeur :

Aussi, parce que l'imaginaire des centres c'est qu'on fait équipe, et faire équipe c'est faire tout le temps ensemble...

Aziza :

Du coup, pour vous, faire équipe c'est quoi ? L'imaginaire de faire équipe ici c'est quoi ?

Directeur :

C'est de mener le projet ensemble. Mais le projet global, et pas l'action quotidienne. C'est de tirer dans le même sens. C'est de dire que le projet qui va sortir du contrat de projet, ok il est partagé : il est partagé par les administrateurs, ils partagés par les habitants qui ont contribué, il est partagé par les salariés. S'il est partagé, derrière on se met des outils de travail, et après on tire tous dans le même sens. Et de temps en temps, on fait le point : est-ce qu'on tire toujours dans le même sens.

Aziza :

Alors, là on est sur la fin, alors je vais peut-être vous poser une question que la plupart des autres ne pourront peut-être pas trop... sur laquelle les autres ont peut-être moins de chose à dire... sur la question financière, est-ce que ça été un frein au pouvoir d'agir ? Est-ce qu'il y a eu à réfléchir l'organisation, le financement ? Ou pas ?

Directeur :

Oueh, oueh... Moi j'ai toujours considéré le budget du centre comme un budget global. C'est-à-dire, bon on a un outil qui tient à peu près la route, il tient la route en budget prévisionnel. Mais de dire que les excédents des uns, et ainsi de suite, pouvait servir à d'autres choses, au projet et à d'autres choses... à partir du moment où ça a un lien au projet. Bon après... bein il faut toujours un peu de chance dans toutes ces histoires-là, il faut la susciter parfois. C'était l'année où on a décidé de dire ok on y va sur créer une équipe dédiée, on sait pas quelle durabilité elle a cette équipe... Il se trouve que la même année, le gouvernement avait augmenté l'allègement sur la taxe sur les salaires... de 14000 euros, mine de rien. Bein 14000 euros au lieu de dire c'est éparpillé dans toutes les activités... directement, tu le calcules même pas... de dire ok on fait une économie supplémentaire de 14000 euros, cette économie on la dirige sur le projet pouvoir d'agir. Après on a sollicité la fondation de France parce qu'on s'est rapproché du collectif pouvoir d'agir, c'est la fédé nationale qui nous a fait la proposition : est-ce que vous voulez participer à l'expérimentation pouvoir d'agir. Ok on y va. Donc apport de 10 000 euros de la fondation de France. Après on a eu l'occasion de créer un poste d'adulte relai, on a dit ok, moitié sur le pouvoir d'agir. Et puis après le reste, c'est du collage interne le reste. Il s'est trouvé que Claire a pris un congés parental à 20 %, je dois avouer que ça m'a arrangé aussi. C'est pas tout pensé, c'est de dire, notre ressource financière, on est assez costaud financièrement pour pouvoir se le permettre. Alors il faut y mettre un peu, voilà...

Aziza :

Mais la volonté elle était là avant les opportunités financières ? Par exemple, la fondation... ça a été en même temps ?

Directeur :

C'est des émergences... c'est compliqué parce que c'est de l'alchimie... c'est des alchimies, tout le monde était persuadé que ce qu'on faisait sur l'apparence, c'était ce qu'il fallait le faire... Donc... Ok, d'accord, le pouvoir d'agir, ça, machun, le croisement des savoirs... ok la nouvelle circulaire Caf qui sort en 2012 qui dit ça, qui parle pas totalement de pouvoir d'agir...

Aziza :

De participation...

Directeur :

Elle renforce encore, c'était déjà dans la circulaire précédemment... on est encore un cran au-dessus, elle dit : y compris qu'elle doit avoir de l'influence sur les politiques publiques, la participation. Elle dit ça cette circulaire-là. C'est pas tous les jours qu'il y a ça dans une circulaire institutionnelle... Donc, prenons-le, mettons le tout au-dessus. Voilà. C'est dégager des marges de manœuvre. Mais comme on a fait pour d'autres choses, on a créé un espace numérique avec un salarié à plein temps. Au début on avait pas le premier centimes... on a pris sur les marges du centre. Et des marges, on finit par créer un pôle. On l'a fait sur le vieillissement, on a maintenant 2 animateurs vieillissement. Au début je crois que j'avais 20% d'un temps consacré... Et après on a mobilisé la ressource du centre pour avancer sur le vieillissement... après on a mobilisé les ressources du centre pour avancer sur le numérique... et maintenant on mobilise des ressources du centre pour avancer sur le pouvoir d'agir. Et ça a des effets puisqu'après on voit bien... la région nous a suivi. On a déposé un projet, ça a marché tout de suite, parce qu'aussi il y a une forme de maturité du projet, qui fait qu'on l'a même pas défendu, on a su qu'il était accepté parce qu'on a vu un chargé de com pour passer dans la revue régionale.

Aziza :

Du coup, maintenant vous avez de l'argent de la région en plus de la fondation de France ?

Directeur :

Mais on a plus la fondation de France.

Aziza :

Du coup la région ça prend le relais.

Directeur :

Oui, c'est ça.

Aziza :

D'accord. Et de la ville ? Un peu, j'ai entendu... non ?

Directeur :

1000 euros. (rire) symboliquement c'est important...

Aziza :

(rire) Au moins ils participent !

Directeur :

Symboliquement c'est important.

Aziza :

Voilà, d'accord.

Directeur :

Parce que la ville s'est aussi reprise une campagne de com sur le pouvoir d'agir...

Aziza :

Bon, on va arrêter parce que vous m'avez dit midi 15. Par contre si jamais vous avez juste une demi-heure dans l'après-midi, parce qu'on a pas du tout parlé des freins.

Directeur :

J'ai l'après-midi plutôt libre, sauf j'ai un rendez-vous téléphonique de 14h15 à 15h.

Aziza :

14 :15... je vais noter.

Directeur :

Donc vers 15h, je peux être disponible.

Aziza :

Bein je vais essayer de m'organiser pour 15h, comme ça on parlera quand même des freins...

REPRISE DE L'ENTRETIEN L'APRES-MIDI VERS 15h

Aziza :

Du coup on va compléter l'entretien de tout à l'heure, avec la question de... parce qu'on a pas mal parlé de comment... dans quoi s'ancrait l'expérience avec Claire sur le chantier pouvoir d'agir, et euhh... ma question du coup c'est – c'est un peu le cœur de mon sujet – c'est quels sont les freins quand on est un centre social et culturel à mettre en place ce type d'approche ; et puis voir vous, est-ce que vous les avez tous dépassé, qu'est-ce que vous avez dû faire pour les dépasser, quand il y a eu des freins...

Directeur :

On les a jamais tous dépassé... on en découvre au fur et à mesure...

Aziza :

Les freins... les premiers freins pour vous c'est quoi ?

Directeur :

C'est la culture professionnelle.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

C'est le premier frein. Une culture professionnelle qui serait frileuse sur des démarches qui sont insécurisantes parce qu'on ne sait pas où on va. Donc voilà, enfin... Voilà moi je crois qu'aujourd'hui, en interne, on a plutôt dépassé ça ; parce qu'on a à la fois le soutien politique, et une... je pense qu'on a développé une culture associative qui permet ça aujourd'hui. Enfin, on a le collègue du secteur jeune qui nous rejoint très fortement sur ce projet-là. C'est dans les tuyaux... c'était aussi l'idée, c'était de faire de la transmission interne aussi, voilà donc on l'organise petit à petit, on l'a fait autour du contrat de projet ; on va le faire avec le secteur jeune... les collègues viennent très facilement... ça c'est aussi nouveau, parce que... il y a quand même toujours un risque, c'est-à-dire d'avoir une danseuse... c'est-à-dire que des collègues... quand je dis une danseuse, c'est dans le sens où les collègues se coltine le le métier de base du centre socioculturel, avec ses contraintes, ses difficultés, son stress permanent... et qu'il y ait deux ou trois collègues qui soient dans une situation privilégiée, avec du temps pour réfléchir, du temps pour avancer dans leurs projets à leur rythme... c'est une... c'est... pour l'instant ça

ne créé pas de tension, mais ça pourrait. Parce ce que du coup tout le monde n'a pas les mêmes conditions de travail.

Aziza :

Ce que vous voulez dire c'est que là, dans l'organisation actuelle, il y en a certains, du coup ceux qui travaillent sur le pouvoir d'agir, qui sont plus disponibles avec les habitants, ils ont un cadre de travail...

Directeur :

Ils sont plus disponibles, ils ont plus de temps pour réfléchir à la méthode. Si un groupe, ils le voient un mois après, il le voit un mois après. Le collègue du secteur enfants, les enfants ils sont là de toute façon. Donc il a pas le choix, il a 26 animateurs à gérer... S'il en manque, faut gérer... et tout ça, c'est tous les jours...

Aziza :

Et, c'est peut-être en lien, mais tout-à-l'heure vous disiez qu'à la base vous étiez pour l'idée que ce soit pas un poste dédié, mais que ce soit tout le monde. Et vous avez changé de...

Directeur :

Bein parce que les contraintes du quotidien sont super lourdes, et que c'est du temps à arracher au quotidien. Enfin, moi je l'ai comme ça dans la tête. C'est du temps à arracher au quotidien, ça veut dire que bein parfois vous arrivez plus à en arracher parce que vous êtes fatigué, parce qu'il y a trop de petites choses qui sont arrivées, parce qu'il y a une surcharge administrative, et puis que, au bout, quand voilà, vous êtes fatigué, et vous vous dites, maintenant je rentre parce que... voilà, et ce peu de temps à arracher au quotidien, et bein au fait faut... la solution, finalement, celle qu'on a trouvé pour l'instant, après, elle vaut ce qu'elle vaut, pour l'instant elle fait plutôt ses preuves, bein c'est de développer du temps dédié.

Aziza :

D'accord

Directeur :

Mais ça peut avoir un effet pervers. Ça peut avoir un effet pervers, c'est-à-dire que tout le reste du centre continue à fonctionner comme avant, et qu'il y en a deux ou trois qui font un super projet mais ils sont seuls à faire le super projet.

Aziza :

D'accord. Et du coup, est-ce que vous allez vers ça, c'est-à-dire vers en gros les deux salariés qui sont sur le pouvoir d'agir qui font ça dans leur coin, et le reste du centre social qui continue comme avant. Ou est-ce que vous essayez qu'il y ait des liens ?

Directeur :

Non, non, non. On va passer par ça. Une chance c'est que le chantier « en associant leurs parents » n'était pas porté par une équipe dédiée. Il était porté par une équipe de secteur enfance-famille. Donc ça c'est important... et après je suis attentif, en interne, à ce qu'ils continuent à être associés à ce travail-là, et ainsi de suite, qu'ils s'éloignent pas trop, que l'équipe-là ne récupère pas tout, parce qu'elle a des disponibilités. C'est un risque... ça arrive un peu... Au collègue, Claire elle y est allée toute seule. C'est un peu dommage qu'elle y soit allée toute seule, du point de vue de l'équipe professionnelle. Mais voilà, après c'est le réel. On était en pleine fête de quartier, en plein machun... ça s'est organisé super vite... on était content que le collège réagisse, donc faut y aller, voilà, enfin... Et c'est aussi un peu pervers parce que, du coup, le secteur... un projet qui a émané d'un long travail avec le secteur enfant, tout d'un coup, échappe au secteur enfants. Parce que là il y a du temps, il y a de la

disponibilité, pas mal d'acteurs ont un peu changé... donc faut faire attention à ça, parce que sinon, voilà... Et puis on réorganise le secteur jeune pour coller avec le pouvoir d'agir, mais c'est un travail permanent. En même temps...

Aziza :

Et du coup, en termes d'organisation, justement de votre point de vue de directeur, qu'est-ce que vous essayez de faire pour que justement il y ait des échanges et que...

Directeur :

Bein typiquement sur le contrat de projet, on s'inspire des méthodes du croisement des savoirs. Sur le contrat de projet, donc là, on a mobilisé 19 animateurs, et donc les 19 animateurs ont été mouillés dans la méthode, donc là on fait de la transmission. Et les collègues viennent, et je les encourage à le faire. Les animateurs du pouvoir d'agir sont très accueillants pour ça aussi, mais ça fait partie de la commande qu'on leur passe, de dire que les collègues doivent pouvoir venir les consulter sur des points de méthode, sur des points de... et donc il doivent se rendre disponible pour ça.... Ça ça se passe quand même assez fréquemment, faudrait le mesurer, d'ailleurs... mais ça se passe...

Aziza :

Et dans l'organisation un peu des activités classiques Enfance, famille, ect... est-ce qu'il y a eu, dans les manières de faire, dans les pratiques, aussi une évolution, dans la manière de faire ? Ou c'est trop compliqué ? Parce que justement, en termes de quotidien, c'est difficile à mettre en place...

Directeur :

Dans les activités enfance, proprement dit dans les activités, je n'arrive pas forcément à le mesurer. Voilà. Il y a un travail permanent là-dessus aussi, mais c'est pareil, les animateurs enfants, même si on a amélioré leur situation, ils ont deux heures de prépa par mois, par activité. Autant dire rien. C'est-à-dire que même avec les meilleures intentions du monde, les ressources qu'on leur alloue sont... je leur dit pas ça évidemment... (rire) Mais, j'en suis en même temps conscient... qu'avec les ressources qu'on leur alloue, ils peuvent pas révolutionner le monde. Voilà. Et en même temps, je peux pas mettre des ressources partout. Du coup, c'est pas possible.

Aziza :

Parce que vous aviez dit... que vous aviez libéré du temps aux personnes les plus compétentes, du temps d'animation et d'écoute...

Directeur :

Oui, mais...

Aziza :

...pour qu'ils n'aient plus la charge administrative.

Directeur :

Notamment, j'ai envie de dire les cadres intermédiaires, c'est-à-dire que ... avant on avait des vacataires... ce qu'on appelle des vacataires, c'est-à-dire des gens qui changent tout le temps ; des animateurs permanents ; et c'est cela que j'ai libéré : l'ancienne équipe d'animateur permanent. C'est eux que j'ai libéré. C'est, c'est pas encore... les animateurs du secteur enfance, ce qu'on a fait c'est qu'on a conforté leur poste. D'accord ?

Aziza :

D'accord.

Directeur :

Voilà. On a fait de notre mieux pour tout le monde ; mais ceux-là on a conforté leurs postes, on les a passé en CDI, on a fait les plus gros volumes horaires possibles, on leur a garanti un emploi... on va dire d'ouvrier de l'animation, stable, en CDI.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

Des salaires garantis. Mais on est pas encore dans... il y a une marche à franchir d'autre... mais... on mettra probablement, de mon point de vue, dix ans à la franchir.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

10 ou 15 ans...

Aziza :

Et le changement, au niveau de... quand vous avez dit... les permanents, le fait de les libérer d'une partie de la charge administrative, et de la com. Est-ce que ça a permis de rentrer dans une autre logique, plus...

Directeur :

Oui, bien sûr. Alors oui, bien sûr, c'est ce qui nous a permis de développer le projet, par exemple, « en associant leurs parents, tous les enfants peuvent réussir ». Sinon on aurait pas pu...

Aziza :

D'accord.

Directeur :

Très concrètement, par exemple.

Aziza :

Ok,

Directeur :

Donc ça pré-existe au projet de pouvoir d'agir... ça... après, c'est une évolution de la structure, mais aussi à la fois des personnes. Mais il y a des gens qui évoluent plus ou moins vite, par rapport à ça.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

Mais c'est quand même quelque chose qui est en train de s'inscrire dans les pratiques du centre. Voilà, avec des degrés et des réalités variables en fonction des endroits, et des ressources.

Aziza :

D'accord. Et quand vous avez parlé du fait que le principal frein, le premier, c'était la culture professionnelle. Vous parliez de quels professionnels ?

Directeur :

De l'animation.

Aziza :

Uniquement de l'animation du centre social ? Ou aussi d'autres professionnel, avec qui vous êtes en...

Directeur :

Essentiellement de l'animation, enfin... après, comme dit par rapport... enfin je sais pas si je l'ai dit mais... aujourd'hui en terme de partenariat, nous on bosse avec qui veut. Mais on bosse avec notre cadre à nous. On bosse pas avec leur cadre. C'est-à-dire que... on est prêts à prendre en compte leurs cadres s'il le faut, et ainsi de suite, mais c'est pas une priorité. Pendant longtemps, on a mis comme priorité de travailler avec l'école... aujourd'hui, bein si l'école veut travailler avec nous, y a pas de soucis, on travaille avec eux ; s'ils ont quelque chose à nous proposer qui nous paraît recevable du point de vue de notre cadre, on prend. Par contre, on en fait une fin en soi.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

On est en pleine discussion avec l'équipe de prévention. On a fait quand même déjà 2 ou 3 rencontres. Au niveau de l'équipe de prévention, il y a aussi une culture professionnelle très forte, et ainsi de suite... Bon, c'est nous qui sommes en train de les amener à bouger. Parce que ... sur la question des 15-25 ans, ils disaient qu'on avait pas assez d'offres, et ainsi de suite, et la première offre qu'ils annoncent c'est ouvrir un local, quoi. Moi je dis, non, on arrête, on ouvre pas de local. On verra, peut-être qu'un jour on ouvrira un local, si ça se construit comme ça, mais on connaît plein de 15-25 ans dans ce quartier. Construisons quelque chose avec eux. Plutôt que déjà imaginer nous quelle est la réponse. Voilà, et donc, ça a l'air... quand on le dit comme ça, ça a parfois... même quand on le dit dans une réunion... parfois on se dit... moi j'ose pas toujours... éducatif, c'est un peu côté... il y a un aura de l'éducateur... Moi je me dis... parfois au début je me disais, en fait ils disent ça pour nous faire plaisir à nous... Parce qu'ils pensent qu'un animateur, il peut que penser que local jeune. Je ne sais pas... ça mériterait d'être interrogé... (rire) Et en fait, ils sont complètement surpris de dire mais non, sortant de cette logique. De dire : voilà, on ouvre un local, et on regarde qui vient... mais on s'en fout d'abord... Pourquoi faire un local ? Pour être un lieu de zone ? Pour être un lieu de... voilà. Construisons quelque chose avec les jeunes, 15-25 ans qu'on connaît, et on en connaît plein... donc allons les interroger sur qu'est-ce qu'on peut construire ensemble, quels sont leurs préoccupations, quels sont leurs attentes par rapport aux institutions, et ainsi de suite... et construisons ça avec eux... et après on verra... S'il leur principale attente c'est de développer un local, alors développons un local ... mais... Ils ont peut-être pas que ça comme type de préoccupation.

Aziza :

Mais du coup pour lever ce frein de la culture professionnelle, vous ce que vous avez mis en place, c'est essentiellement les formations ? Ou ? Qu'est-ce que...

Directeur :

Bein c'est la formation, c'est la pédagogie permanente aussi... c'est... c'est toujours défendre un changement de posture tout le temps.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

Défendre un renversement de la posture. Et chaque fois l'expliquer.

Aziza :

Mais concrètement, vous, en tant que directeur, vous avez amené ça comment ? Par des entretiens individuels ? Par du temps de formation ? Par des réunions ? Par... ?

Directeur :

C'est permanent. C'est permanent. C'est dans nos réunions d'équipe, c'est un petit peu... c'est dans nos entretiens de recrutement, c'est dans les entretiens annuels d'évaluation, c'est dans les ... ce qu'on pourrait dire les... les conseils qu'on peut donner à un collègue qui parfois sait plus par quel bout prendre les choses. C'est... c'est lui filer la voie qui est celle qui nous paraît celle qui est la plus pertinente, par rapport à sa fonction, du point de vue de la place des habitants. Et non pas de commencer par quelque chose de trop technique, ou de trop... trop... classique en termes de fonctionnement.

Aziza :

D'accord. Ça c'est le principal frein, vous en voyez d'autres ?

Directeur :

Ah... le rapport aux institutions. C'est le deuxième gros frein. Le rapport aux institutions. Financé à 95% par des financements publics...

Aziza :

C'est quoi ici à peu près la proportion du financement public.

Directeur :

Et bien 95%.

Aziza :

Oui mais par... c'est qui qui finance ?

Directeur :

1 000 000 la ville, on est à 1 700 000, donc 1 000 000 de la ville.

Aziza :

Déjà la ville est un gros financeur.

Directeur :

Très gros. Et puis après la Caf, je sais plus très bien combien, mais dans les 300 000 à peu près. 300 000 ou 350 000. Après le reste c'est des tas de choses diverses et variées... Mais ça c'est les 2 gros. Quand vous avez fait la somme... Il y a l'état un peu... avec les emplois aidés et puis les... un peu de politique de la ville, un peu de FONJEP, un peu de... voilà

Aziza :

Et du coup c'est une contrainte importante ? Dans le rapport aux...

Directeur :

C'est une contrainte... j'ai envie de dire, presque encore fois interne... c'est-à-dire quelle est la liberté qu'on s'autorise par rapport aux financeurs. Et surtout comment on amène cette liberté. C'est-à-dire, l'objectif c'est pas de chercher l'affrontement, parce que potentiellement de toute façon ils sont les plus forts ; suffit de dire « on arrête ».

Aziza :

Mais concrètement, est-ce que vous avez rencontré de la résistance ou des choses difficile avec la ville, ou avec la Caf ?

Directeur :

Sur le projet pouvoir d'agir, aujourd'hui pas encore. Parce qu'on est encore aux balbutiements des premières actions, alors on est... alors on dépasse, on est entrain de dépasser le stade des balbutiements. Mais pour l'instant, les retours sont positifs. D'accord, c'est-à-dire... mais, du coup, je ne sais pas qu'est-ce qui tient de la méthode, qu'est-ce qui tient de l'institution qui s'adapte, qu'est-ce qui est de la commande politique du maire, qui... quelque part, injoncte de s'adapter. On ne sait pas trop... en réalité... on a pas de visibilité la dessus...

Aziza :

Mais du coup... dans le...

Directeur :

Mais sur le centre de santé, ça a été très violent.

Aziza :

Oui, parce que le processus a commencé avant le recrutement des animateurs sur le pouvoir d'agir, donc il y a eu des choses qui ont été mises en place avant.... est-ce que vous avez eu des choses difficile avec la ville, qui vous sentait pas légitime pour accompagner l'épicerie solidaire ou le centre de santé ?

Directeur :

Sur le centre de santé...

Aziza :

Sur le centre de santé...

Directeur :

Très, très violent...

Aziza :

Et donc ça a été quoi ? Violent comment ? Qu'est-ce qui ont... ? La réaction... ?

Directeur :

La pression, le souhait que ce projet ne voit pas le jour... on nous a très clairement interrogé sur... enfin, le maire nous a interrogé sur quelle légitimité on avait à travailler sur des questions de santé, sur qui avait passé la commande, sur le déficit d'informations qu'on avait fait de ce projet, de son point de vue... qui s'interroge aussi... parce qu'on dépose un dossier à la ville tous les ans... donc il y avait pas zéro info. Après que ça remonte pas jusqu'au maire, c'est une autre question...

Aziza :

Donc c'était des pressions du maire ? Sur vous ? Ou sur les habitants ?

Directeur :

Sur les deux.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

Il y a eu des visites d'adjoints au maire, à domicile, chez les habitants.

Aziza :

Pour les menacer ? Pour les... ?

Directeur :

Pour leur dire que ce serait bien que ce projet s'arrête.

Aziza :

Et vous, vous avez eu un moment où le financement... parce que là pour le coup c'est un gros financement, de la mairie... Est-ce qu'à un moment donné, ils ont fait sentir leur pouvoir à ce niveau-là ? En disant que... ?

Directeur :

Non, jamais.

Aziza :

Non. Jamais. Et ça... vous avez jamais craint que... la pérennité du centre social...

Directeur :

On a eu chaud à un moment donné. On va pas dire qu'on a pas eu peur... on a fait revalider en CA qu'on accompagnait bien ce projet jusqu'au bout... avec les habitants.

Aziza :

D'accord, d'accord.

Directeur :

On a fait revalider au moment où c'était le plus tendu.... Parce que... en fait ça fait partie de mon point de vue des méthodes du pouvoir d'agir. Il y a toujours des dimensions masquées, c'est-à-dire par exemple les élus n'avaient... n'ont jamais pris le temps, et n'ont jamais compris jusqu'au bout quelles sont les procédures à mettre en œuvre pour ouvrir un centre de santé. D'accord ? Or, ils... dans leur tête, et dans leur présentation, il y avait forcément un agrément final de l'ARS, sur lequel ils pensaient pouvoir agir. Et en fait, il n'y a pas d'agrément, c'est une simple déclaration. Et vérification de conformité. Mais l'ARS n'a pas le pouvoir de dire que le centre de santé ouvre ou n'ouvre pas, si on est conforme à la loi, ils ne peuvent que prendre acte. D'accord ? Et ça, par exemple, la mairie ne le maîtrisait pas. D'accord ? Et donc quand ils ont compris que le dossier était déposé... bein voilà, ils sont montés au créneau, en disant qui c'est qui vous a autorisé à déposer le dossier. Comme s'il y avait une... du coup il n'y a pas d'autorisation à demander à quelqu'un. Parce qu'en plus c'est l'association d'habitants qui l'a fait, c'est pas le centre social. Voilà... Donc c'est la partie masquée, parce que en même temps je me dis que si tout avait été super clair, ils auraient réagi autrement, et c'était bien finalement qu'ils comprennent pas tout, après ils avaient les outils pour le chercher... ils étaient en lien permanent avec l'ARS, et ainsi de suite...

Aziza :

Et ce frein, et... du coup ces confrontations, parce que du coup il y a eu peut-être des tensions liées à ce projet-là, entre la mairie et le centre social, est-ce que ça s'est cristallisé ? Est-ce qu'après ça s'est détendu ? Comment ça a évolué ? Qu'est-ce qui fait que ça s'est détendu ?

Directeur :

On sait pas. On sait pas trop... ça s'est détendu puisque c'est le maire qui s'est repris le thème du pouvoir d'agir... puisqu'il a même souhaité signer la convention pluriannuelle avec l'ensemble des maisons de quartier de Poitiers, la nouvelle... on était en train de la travailler depuis plus d'un an.... Sous le signe du pouvoir d'agir. C'est ce qui est juste... (rire) amusant... humoristique... enfin je sais pas comment il faut le prendre...

Aziza :

Parce qu'au départ il était contre ? IL a dit être contre ? Où il était plutôt réticent ?

Directeur :

En tout cas il a marqué... sur le centre de santé, il était très clairement opposé. Il a... Il y avait un sociologue... machun.... Comment il s'appelle ? Thomas K. qui a bossé... qui a fait un diagnostic sur les maisons de quartier, qui a envoyé que ce projet-là était très intéressant de son point de vue... donc c'était un diagnostic à la commande de la ville. Qui s'est fait allumer, humilié, plus bas que terre, par les élus.

Aziza :

Le sociologue ?

Directeur :

Ouehh.

Aziza :

Pourquoi ?

Directeur :

Bein, parce que... il osait dire des choses comme ça. Donc, voilà... Et pour, in fine, avoir un renversement de situation étonnant... avec lequel on reste prudent, évidemment... même si on prend, c'est un affichage politique, prenons l'affichage politique, et faisons-en ce que nous souhaitons. Au-delà de l'affichage politique. Appuyons-nous sur cette affichage politique pour défendre notre projet.

Aziza :

Et au niveau du CA, ça a pas dû être un choix facile à faire... d'y aller avec les risques, ou est-ce que le CA était plutôt pour ?

Directeur :

Non, franchement ça a été unanime. Ça a été unanime, il y a pas eu de... même si certains sont interrogatifs et dubitatifs sur le fait que les habitants puissent porter les projets jusqu'au bout... et ainsi de suite.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

En même temps, et ça c'est une culture très... que j'ai trouvé quand je suis arrivé ici, c'est de dire mais en même temps, on se laissera pas dicter notre conduite par la mairie. Voilà... on peut entendre ce que dit la mairie, mais en même temps on ne sera pas... pourtant ce sont tous des gens très proches politiquement de la mairie.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

Pour leur très grande majorité.

Aziza :

Ok. Et sachant qu'il y a 95 % de financement publique, que le centre social est presque un moyen d'appliquer la politique publique. Qu'est-ce qui fait qu'on puisse revendiquer le fait d'être autonome, et de pas appliquer ce que dit la mairie ?

Directeur :

La circulaire Caf. Enfin... Suffit de lire les conventions qu'on a avec la mairie. C'est écrit dedans. Moi je

pense que là-dessus, on est pas assez rusé dans nos métiers, pour s'appuyer sur les textes qu'on nous fait signer, qu'on nous demande même pas à signer... qu'on nous fait signer, et qui... la circulaire caf elle est ultra explicite : développer de la participation citoyenne pour agir sur les politiques publiques. Très bien, on fait ça, on fait pas autre chose. La mairie, elle dit : travailler auprès des plus éloignés, des plus exclus, des plus isolés... Résolver avec les habitants des problèmes. Très bien, on fait ça : « Bein sur la santé ça vous plait pas, mais... c'est pas... hé ! du coup, faut pas nous qui avons la santé, c'est eux qui l'ont inventé... » Nous on ne fait qu'accompagner un groupe d'habitants qui a inventé la santé dans le quartier. Donc on fait... c'est ce qu'on lui a dit au Maire, on lui a dit « mais, écoutez, regardez la convention qu'on a, ce que vous nous demandez c'est de faire ça. Vous pouvez pas nous reprochez après de le faire ». C'est ça nos leviers.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

C'est de dire que finalement, on est presque plus légitimiste que les légitimistes. Et que ... on prend finalement les textes qu'on nous fait signer au pied de la lettre.

Aziza :

En général, dans les approches, c'était plutôt de la discussion, du débat, de la médiation... ou il y a eu des moments...

Directeur :

Avec la mairie ?

Aziza :

Avec la mairie, avec les différentes institutions, est-ce qu'il y a eu des rapports de force, ou des conflits ? Ou est-ce que vous y êtes pas trop allé par-là ?

Directeur :

Il y a eu un ou deux épisodes de rapports de force. Il y a eu un ou deux épisodes où on est sorti quand même... pas très bien...

Aziza :

De leur fait, ou de votre fait à vous.

Directeur :

De leur fait... bein quand tu te fais allumer par le maire, tu te poses quand même deux questions. Quand il t'engueule.

Aziza :

Ah, il vous a engueulé ?

Directeur :

Oueh, oueh...

Aziza :

Mais comment ?

Directeur :

Bein c'est... Après t'as plein de monde, t'as toujours plein de monde aux réunions avec le maire. T'as tous les... plusieurs élus, t'as plusieurs chefs de service, voilà quoi... Moi je viens jamais seul, mais... (rire) D'abord c'est pas ma place, mais en plus voilà... (rire) Et puis, bon évidemment, il se tourne vers

moi, parce que je suis le pro, le plus fragile dans l'histoire, enfin potentiellement... c'est difficile d'engueuler des habitants, quand on est maire...

Aziza :

Quand on est... leurs élus, oui...

Directeur :

Donc il se tourne vers moi. C'est là où il nous a reproché d'être allé sur la santé, que personne lui avait demandé, que on était au pas, et qu'on disait rien... à la limite, on s'y attendait tellement pas ce jour-là, que ça a été salubre, parce que du coup on s'en est sorti tout seul en disant : on vous dépose un dossier tous les ans, on a rencontré machun, on a rencontré machun... La seule chose qu'on a pas osé lui dire c'est qu'il avait déjà rencontré 2 fois le groupe d'habitants. Dans les deux années qui étaient passées, il avait rencontré deux fois le groupe d'habitants... Et il a fait comme s'il s'en souvenait plus... Qu'on dépose un dossier tous les ans avec un compte rendu détaillé, d'où c'est qu'on en était, dans quels étapes on était, qu'est-ce qu'on allait faire l'année qui vient... Donc, il y avait tous les éléments à la mairie. Pas dans son bureau, mais ça après... ça appartient à l'organisation de la mairie, pas la nôtre.

Aziza :

Du coup, vous vous en êtes sorti assez...

Directeur :

Après, il a joué au fanfaron, il a dit : « bein en fait on voulait voir si vous teniez la route ». (rire)

Aziza :

(rire) D'accord. C'est comme ça s'est conclu ?

Directeur :

Oueh, oueh.

Aziza :

D'accord. Donc il a un peu reculé.

Directeur :

Il a un peu reculé, mais il est revenu à la charge après.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

C'est après, qu'il y a eu quand même les adjoints qui sont quand même allés voir les habitants, qu'il y a eu un re-épisode violent avec... la dernière fois, c'était pas directement avec nous, c'était avec le médecin du centre de santé. Parce que du coup il a fait des choses... il a lancé des audits sur le centre de santé, il a fait des trucs... donc il voulait un point régulier sur le centre de santé, donc on s'est soumis à son point régulier sur le centre de santé. Et puis le médecin a voulu l'interroger sur une histoire de sans-papiers qui dormait dans la rue, et alors là ça a pouh... c'est parti en live ! C'était éruptif, c'est lié au centre de santé, plus qu'à la question que posait le médecin... Enfin, moi je l'ai perçu ça comme ça : « Déjà je vous supporte, mais en plus vous me faites chier »... (rire) voilà, donc on est dans une relation ambiguë, ambivalente... Samedi, il était à la fête de quartier, il a dit : « ah ce serait bien qu'on se voit cet été..., qu'on prenne une demi-heure pour discuter, tout ça... »

Aziza :

Et vous pensez qu'en terme de pouvoir, sur ce qui se fait dans le quartier, il y a eu des choses qui ont

bougé, et que... Enfin, que les habitants ont pris plus de pouvoir quand même... Et que ça en enlève un petit peu... ?

Directeur :

C'est tôt... C'est tôt. Et l'objectif c'est pas d'en ôter, d'ailleurs... Enfin c'est là où... Ce qu'on a commencé à faire il y a... à peu près un an... en discutant en équipe chantier avec l'équipe... c'est de dire qu'on a... pendant longtemps, moi j'étais axé : « on prend soin des habitants, on prend soin des habitants... » ; et j'ai dit mais en fait : « je me suis bien rendu compte qu'il y avait... ça faut le continuer... mais faut aussi prendre soin des institutions en fait... » c'est-à-dire, il faut développer une deuxième dimension : prendre soin des institutions. C'est-à-dire : on joue pas contre les institutions. On est pas dans l'opposition. On est dans « On est pour les habitants ». C'est-à-dire on est pour régler les choses que vivent les gens, pour aider à régler les choses que vivent les gens... ça veut pas dire qu'on est contre... Si les institutions veulent coopérer, elles sont bienvenues. Si elles veulent pas coopérer, bein oui, après... chacun suit sa route... Mais c'est pas une opposition pour être dans l'opposition... Or, souvent les institutions le reçoivent comme ça...

Aziza :

Il y a des collectifs, des associations de... pour ne citer qu'eux, je sais que vous avez travaillé beaucoup avec... par exemple, les alliances citoyennes, elles sont dans la confrontation, et dans le rapport de force.

Directeur :

Pas toute suite, non plus.

Aziza :

Pas forcément toute suite, oui c'est vrai... mais en tous cas c'est...

Directeur :

Mais en tout cas elles annoncent... moi je connais pas en détail tout en détail de ce qu'elles font, mais elles annoncent quand même d'avoir une phase de négociation.

Aziza :

Vous en fait vous en êtes toujours resté à la phase de négociation ? Il n'y a jamais eu à rentrer dans un... ?

Directeur :

Bein sur le centre de santé, on a été... là on était dans le rapport de force, c'est évident.

Aziza :

A un moment donné, oui quand même. Et... Vu que là, on est sur les institutions et les habitants, vous dites : on est avec les habitants. Le centre social pour vous il joue quel rôle entre les deux ? Entre les institutions et les habitants ? Comment il se positionne ? Quel est sa légitimité ? Comment vous le voyez dans ce cadre-là ?

Directeur :

Il est l'organisateur de la rencontre... possible. Il est l'organisateur de la rencontre possible... C'est-à-dire que le centre c'est celui qui peut proposer un cadre le plus neutre possible. On l'a joué d'ailleurs, y compris sur le centre de santé, mais le problème c'est que, après il y a... on paye aussi le disfonctionnement politique, du coup... parce que les élus qui ont signé l'accord avec les habitants, quand même un accord officiel et formel, puisqu'on renoncé à la charte... ils ont dit qu'ils étaient d'accord avec les habitants, avant, sur un projet, ainsi de suite... c'était pas le même que le maire... Et

comme c'est pas le maire qui l'a dit, c'est un de ses adjoints quand même... (rire) mais c'est pas forcément...

Aziza :

Du coup, vous étiez soutenu par l'adjoint au maire, mais pas par le maire ? C'est ça ?

Directeur :

Oui, mais du coup il était parti entre temps. Au deuxième mandat, il est pas resté. Mais en même temps, enfin voilà, il y en a une qui était au deux, et elle, elle nous a beaucoup aidé dans la fin, alors de manière très discrète, parce qu'en même temps elle est pas majoritaire non plus... elle pas non plus dans l'opposition...

Aziza :

Celui qui n'est pas resté au mandat d'après, c'est en lien avec ses positionnements par rapport à vous ? ou pas du tout ?

Directeur :

C'est aussi de la politique politicienne, c'est, c'est... c'est le jeu... je ne crois pas que ce soit nous qui ayons déclenché ça.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

C'est plus de la politique politicienne. C'est deux courants du PS.

Aziza :

Ok. Et à aucun moment, vous avez senti que le centre social, ou ce type d'initiative puisse être récupéré pour que l'un se réclame du pouvoir d'agir avec le centre social ? C'est un risque ou... ?

Directeur :

Oui, potentiellement. Potentiellement... si, si, il y a un risque.

Aziza :

Vous l'avez senti ?

Directeur :

Oueh, oueh, on l'a perçu.

Aziza :

Entre... ?

Directeur :

On l'a perçu, après c'est super compliqué à gérer ça.

Aziza :

Oui, oui. Parce que du coup faut...

Directeur :

Parce que du coup on a pas les codes. Et puis c'est pas notre univers. Et c'est pas notre champs. Enfin, nous on s'adresse à lui non pas en tant que politicien, on s'adresse à lui en tant qu' élu... qui a un projet de ville, un projet de mandat, et non pas quelqu'un qui a à préparer son, son... ou à préserver son pouvoir.

Aziza :

Et à travers les différents travaux qu'il y a eu sur le pouvoir d'agir, là avec le centre de santé, mais aussi éventuellement avec l'école, votre centre social s'est positionné en quoi ? En médiateur ? En intermédiaire ? En représentant ? En... ? Les trois ?

Directeur :

Pas en représentant.

Aziza :

Jamais ?

Directeur :

Je ne dit pas que ça nous est jamais arrivé, mais je pense qu'on essaye d'éviter cette position, la plupart du temps. On a jamais rencontré les élus, en tout cas... c'est arrivé à mon président... mais personnellement, je ne rencontre jamais les élus sans représentants... de nos... de mes administrateurs... et représentants des habitants, par exemple sur le projet de centre de santé. Parce que de toute façon, nous notre accompagnement c'est les habitants, c'est pas... voilà. Donc on peut organiser la rencontre, on peut proposer du cadre... C'est ce que font beaucoup mes collègues... Avec la société de transports, avec... voilà, ils proposent un cadre de rencontre... Euh... c'est, c'est... Moi je suis persuadé que c'est ça notre place.

Aziza :

De faciliter les échanges entre les deux ?

Directeur :

Oueh. Donc de proposer à la fois du cadre et de la méthode.

Aziza :

D'accord. C'est quasiment du travail de médiation ?

Directeur :

Si on veut, oui... moi, je me méfie aussi du terme « médiation » parce que je trouve qu'il est super connoté. Tout le monde est médiateur... (rire) On pourrait dire que c'est du vrai travail d'animation.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

Au sens de faire souffler un esprit, de... enfin voilà... c'est, c'est... on est dans... ou d'organisateur. Enfin, voilà...

Aziza :

Pourquoi ce serait au centre social de faire ça ?

Directeur :

Parce que c'est les fondements de l'animation, de mon point de vue.

Aziza :

De faciliter les échanges entre la mairie et ... ?

Directeur :

Pas spécialement la mairie. Mais... les institutions quelle qu'elles soient et les habitants.

Aziza :

D'accord. Les fondements de l'animation...

Directeur :

Au sens de l'accompagnement du développement d'un territoire. On nous demande d'accompagner un territoire. Donc en offrant des services, mais aussi en accompagnant les publics sur ce qu'ils vivent au quotidien. Et ainsi de suite... et presque tout ce qu'il vive est en regard d'une institution, d'un bailleur, d'un aménageur, d'une ville, de la Caf, enfin ainsi de suite. C'est pas ex-nihilo quoi. C'est toujours au regard... et dans ce sens-là, voilà, on doit être des facilitateurs.

Aziza :

D'accord, du coup en termes de freins, puisque cette demi-heure c'était ça... c'est la culture professionnelle à l'interne, la culture de travail et le rapport aux institutions.

Directeur :

Très important le rapport aux institutions.

Aziza :

Il y a d'autres gros freins, ou... ?

Directeur :

Bein le rapport aux institutions c'est est un gros potentiellement. D'une part à cause du levier. C'est certainement ce qui a été observer dans notre expérimentation à nous. C'est-à-dire, bein : est-ce qu'un jour on nous coupera les vivres à cause de ça ? c'est une vraie question. Enfin... on l'a dans un coin de la tête.

Aziza :

Et comment éviter ce... ?

Directeur :

En étant super rigoureux sur la méthode. C'est-à-dire que... on ne dérapant pas sur la méthode, c'est-à-dire que... nous ce qu'on défend c'est une position, une posture, c'est pas une confrontation, c'est pas un affrontement, c'est pas... voilà... c'est de dire : on fait notre boulot, on fait finalement le boulot pour lequel... qu'on nous a demandé. Voilà, et on fait pas autre chose. Et après, aux autres de démontrer qu'on fait pas notre boulot.

Aziza :

D'accord.

Directeur :

ça s'est compliqué en plus pour les autres. (rire)

Aziza :

D'accord.

Directeur :

Voilà. Moi je crois à ça. Je crois qu'il faut qu'on arrive à tenir cette position-là. Et que si on dérape un jour. Ce qui pourrait nous arriver, parce que... forcément... parfois les choses vont vite, et ainsi de suite... Et bein, on nous loupera pas. Mais voilà, par exemple, moi je m'astreins : je ne lis jamais les courriers qui partent des groupes d'habitants. Je les reçois, Claire me les envoie consciencieusement, et ainsi de suite. Mais euh... parce que je pense qu'il faut qu'on les ait en tant que structure, parce qu'ils sont faits avec notre collaboration, notre coopération ; et que parfois ils partent de nos boîtes... Et c'est là où on a des choses à améliorer... mais en même temps, je me dis, en tant que directeur, je

pourrais très bien avoir un réflexe de dire : « ah non, faut pas qu'ils leur disent ça comme ça, parce que... ça va... ça va déclencher je sais pas quoi... ». Non je suppose que les... je pars du principe que les collègues ont fait leur boulot correctement, qu'ils ont accompagné, et que si le courrier doit partir comme ça, il doit partir comme ça.

Aziza :

D'accord. Il y a pas d'autres freins pour vous ? Comme ça... qui vous viennent...

Directeur :

Non... après, évidemment les autres freins c'est les ressources financières, la durabilité du projet, c'est, c'est, c'est malgré tout un luxe de pouvoir... et aussi le fait d'une structure en bonne santé financière, avec quand même des grosses ressources... qui permet d'arriver à libérer 1,5 équivalent temps plein, sur un projet comme ça quoi... Je comprends aussi ceux qui n'arrivent pas à faire... enfin... pour connaître d'autres centres qui vivent avec beaucoup moins de ressources que nous, c'est super compliqué de dégager ce temps-là.

Aziza :

Et qu'est-ce qui fait que vous y êtes allé vous, que vous avez pu y aller.

Directeur :

Bein parce que, d'une part on a plein de réseaux, on est bien reconnu nationally, ça joue, ça aide ça le national, ça a un côté levier d'être reconnu au national, parce que du coup, ça donne de la légitimité à notre projet d'être inscrit dans des démarches nationales... ça nous aide localement.

Aziza :

Et... bein, pour conclure, parce que là... le lien avec la fédération, par rapport à ça, c'est un soutien ? C'est plus vous qui avez participé à des instances ?

Directeur :

A la fédération nationale, beaucoup, oueh. Ils ont... ils parlent souvent de notre projet dans leurs outils de com. Voilà, on alimente aussi régulièrement, on a aussi, voilà, énormément contribué aux congrès, par exemple. Comme dit ce matin, moi j'ai animé, enfin j'ai pré-organisé tout une après-midi d'animation sur le thème du logement avec Jacques Eloy. Mais on a aussi deux ou trois ateliers le lendemain, enfin voilà... voilà... Pour un petit centre comme nous, malgré tout, on a largement contribué à la dimension nationale, on a aidé après sur la rédaction du projet, on a aidé avant sur la récolte des indignations, enfin voilà. Enfin...

Aziza :

Est-ce que le financement via la fondation de France, est venu par-là, par la fédération ?

Directeur :

Il venu dans le cadre du collectif pouvoir d'agir, Oui.

Aziza :

Le collectif pouvoir d'agir, que vous avez rencontré...

Directeur :

Oui c'est ça. Et dans le collectif pouvoir d'agir, il y a la fédé nationale.

Aziza :

D'accord. Ok. Super. Bein merci beaucoup ! De votre disponibilité.

Même si, depuis le 8ème congrès national de la Fédération des Centres Sociaux et socioculturels de France (FCSF), le projet fédéral 2014-2022 a défini comme priorité l'objectif de « renforcer le pouvoir d'agir des habitants », pour le moment, dans la pratique des centres sociaux, on ne peut que constater la rareté d'actions collectives qui permettent de véritablement aider des habitants à agir dans le sens de la citoyenneté active défendue par la FCSF.

Pourtant, dans les quartiers populaires, les centres sociaux sont un premier lieu « intermédiaire », familier à des habitants éloignés des lieux de décisions, où ces habitants pourraient augmenter certaines capacités nécessaires à l'exercice de la citoyenneté : une sorte de premier palier vers la citoyenneté. C'est pourquoi, il semble nécessaire d'analyser les freins aux démarches de pouvoir d'agir, pour mieux pouvoir les dépasser.

On peut rechercher ces freins aux démarches de développement du pouvoir d'agir d'une part, en enquêtant sur la relation des professionnels aux habitants, et d'autre part, sur leurs relations aux institutions. C'est dans cet entre-deux que se pose la problématique du développement du pouvoir d'agir des habitants en centre social.

Concepts : Empowerment, Développement du pouvoir d'agir, conscientisation.