

Créer les conditions pour favoriser l'implication des bénévoles dans le portage politique d'un centre social



CENTRE SOCIAL BELLE RIVE

17100 SAINTES

Date de début : 03/11/1999

Référent(e) de l'action
Mr Lombardi Michel

RÉSUMÉ

Partager l'expérience singulière de l'association Belle Rive, une association d'habitants agrée « centre social », sur la gouvernance associative et le portage politique du projet.

Née en 1999, l'association a été créée selon (a minima) 2 principes forts de démarche participative et de développement social local aboutissant à une réflexion particulière sur le partage du savoir et le partage du pouvoir. Cette visée influe, aujourd'hui encore, sur le projet dans sa globalité et particulièrement la gouvernance associative. Différentes conditions semblent réunies pour favoriser l'implication des bénévoles dans le portage politique de l'association concernant l'organisation de la gouvernance, la coopération bénévoles-salariés, la posture des salariés dans l'accompagnement des bénévoles,

Quelle est la situation de départ qui a motivé le projet ?

L'association Belle Rive est née des cendres d'un centre social qui a subi et engendré nombres de dérives. Les institutions et collectivités partenaires ont fait le choix de ne pas abandonner les habitants des quartiers concernés et ont recruté une chargée de mission pour vérifier si les conditions étaient réunies pour structurer une nouvelle dynamique au sein d'un projet « centre social ». La situation très tendue, vécue par les habitants, les partenaires et également entre habitants et partenaires a impulsé un projet ambitieux qui, dès sa création (1999), s'est fixé comme finalité de « développer la capacité à être libre des habitants et donc leur capacité à agir ». S'est ainsi amorcée une réflexion sur le « comment » créer un système qui permettent à cette « utopie réaliste » de s'exercer... Une réflexion globale sur le sens, les réalités du territoire concerné, les stratégies d'interventions, la mobilisation, la coopération des acteurs, la formation, a interrogé la question du partage du savoir et du partage du pouvoir. Une organisation des instances dirigeantes et des interactions avec l'action ont donc été expérimentées.

Qu'avez-vous mis en place

- Un **projet social** imprégné de l' « utopie réaliste » de l'association Belle Rive qui est de créer les conditions pour que chacun augmente sa capacité à être libre et donc sa capacité à agir. Notre finalité est de faire prendre conscience qu'**agir est possible**, inspiré par un socle de références : Education populaire, Paolo Freire, empowerment...
- Des **valeurs définies collectivement** qui contribuent à donner du sens aux actions menées et à participer à la transformation sociale : respect et tolérance, plaisir et convivialité, principe d'égalité et l'engagement et la responsabilité
- Une conception de la **participation des habitants**, avec une volonté d'associer des habitants concernés par les projets à toutes les étapes de réflexions, discussions, décisions et représentations...

QUELS CHANGEMENTS CELA A-T-IL PRODUIT ?

→ Sur les habitants impliqués

confiance en soi renforcée
prise de conscience qu'agir est possible
une expression facilitée
capacité à mieux connaître et comprendre son territoire de vie
capacité à représenter l'association
capacité à écouter

→ Sur le centre

une vie associative dynamique qui se renouvelle
une coopération bénévoles - salariées affirmée

→ Sur le territoire

Des impacts visibles concernant l'aménagement du territoire pensé avec les habitants (jardins familiaux, skatepark, ...)

→ Sur les partenaires

une reconnaissance
Des sollicitations pour impulser des dynamiques d'habitants qui visent l'amélioration des conditions de vie sur d'autres territoires

QUEL RÔLE A JOUÉ L'HABITANT

- 1 porteur de projet
- 2 animateur
- 3 contributeur
- 4 participant

QUEL RÔLE A JOUÉ LE CENTRE

- **L'organisation de la gouvernance:** Le partage du pouvoir se concrétise par un **partage de responsabilité** pour les postes de Co-présidents (3), de co-secrétaires (2) et co-trésoriers (2). L'association a choisi de ne pas fonctionner sur un schéma classique de bureau et conseil d'administration. Le conseil d'administration de l'association Belle Rive se nomme conseil de centre. Il est composé de 2 instances complémentaires : le comité de projet et le comité de gestion. Le comité de projet est élu à l'assemblée générale pour 1 an et est chargé de veiller à l'adéquation entre les projets développés par les habitants et le projet social. Le comité de gestion dont les membres sont élus pour 3 ans (renouvelé par tiers) est en charge de la représentation auprès des partenaires, de la gestion financière et de la fonction employeur. Les premières années de fonctionnement ont mis en lumière une prédominance du comité de gestion sur le comité de projet : aussi depuis un des co-présidents fait parti du comité de projet, et selon les projets abordés un co trésorier est associé. Des rencontres régulières du conseil de centre traitent de l'actualité de l'association et du projet social, sans cesse réinterrogé en vue de son appropriation par les personnes. (C'est tellement plus simple de se l'approprier en le vivant !)

Il n'y a aucun représentant institutionnel ou partenaires financeurs présents dans les instances de gouvernance.

Ces bases existent et s'expérimentent depuis 19 ans. Avec forcément constamment des ajustements, prise en compte des personnes, des temps formalisés pour s'interroger collectivement, sur chaque instance mais avec une volonté particulière d'associer les salariés (**conseil de centre bénévoles-salariés**).

- D'autres instances sont définies par les statuts : les **groupes moteurs**. Ils concernent un champ d'action du projet social et réunissent des bénévoles (élus ou non), accompagnés par des salariés-animateurs pour s'approprier particulièrement la thématique et questionner les actions au regard du projet social. Il s'agit d'un rouage supplémentaire dans la conscientisation des habitants investis.

Comment ça marche ?

- Un accueil et une écoute participative par l'ensemble des salariés : une connaissance assez fine des personnes qui fréquentent l'association (envies, ressources, limites). Cette connaissance participe à la **confiance et à la sécurisation** des personnes dans la prise de responsabilité. Pour favoriser la prise de responsabilité : amener les gens sur des **espaces maîtrisables**, au moment opportun....
- **Chacun a sa place**, les méthodes d'animation des groupes projets comme des instances associatives visent à favoriser l'expression de chacun, dans un système qui se veut apprenant pour tous.
- La dynamique collective car le groupe est un facilitateur pour augmenter la prise de conscience collective et agir.
- **La démarche participative** : les bénévoles mobilisés sur les projets sont très sollicités pour des rencontres au sein de leur projet, en lien avec des actions partenariales..... Les administrateurs sont d'autant plus sollicités dans leur engagement sur le conseil de centre. Leur engagement est particulièrement exigeant en temps et en réflexion. (5 à 10 conseil de centre/an , 5 à 8 comités de gestion /an, 3 à 8 comité de projet/an) auxquelles s'additionnent les engagements dans les projets, la possibilité de formation en interne, en externe....
- **Le lien entre réflexion et action:** une recherche de **cohérence entre ce que l'on dit et ce que l'on fait** est souligné par de nombreuses personnes.

– dans la gouvernance :

- des administrateurs nécessairement investis dans des projets,
- le comité de projet qui est une instance de validation des projets d'habitants accompagnés par l'association.
- dans les groupes projets. Les projets sont perçus comme des espaces d'entrainements pour gagner en capacités. Des temps d'auto-évaluation collective permettent aux différents collectifs d'évaluer leurs actions au regard de ce qu'ils visaient.

• **L'organisation associative :**

- des administrateurs impliqués dans les projets.
- une implication dans la gouvernance de l'association qui fait suite à ce qu'ils ont vécu dans les projets. Ils découvrent ensuite la globalité du projet.
- la sollicitation : Chaque année, se pose la question du renouvellement des comités entre salariés et bénévoles en amont pour proposer à de nouvelles personnes de s'investir dans les instances de gouvernance.
- le fait qu'ils puissent choisir selon ce qu'ils affectionnent (leurs envies) entre 2 instances pensées comme complémentaires : le comité de gestion ou le comité de projet
- Des temps partagés en conseil de centre bénévoles/salariés, réflexion, formation, l'élaboration du projet social, l'évaluation.
- une organisation conçue de façon à faire en sorte que toutes les actions sur le terrain soient en interaction, afin qu'elles s'entraînent les unes aux autres, le tout au sein d'un mouvement qui alimente la dynamique associative.

Quelles ont été les étapes clés du projet ?

(sont)		Un processus favorisant la prise de responsabilité
Nous évoquons ici les étapes clés dans le processus de prise de responsabilité dans le portage politique de l'association		
• l'idée de processus, le chemin parcouru individuellement qui permet de mettre des mots collectivement et individuellement sur les compétences développées,		

- La posture d'accompagnement des salariés :

Les animateurs sont des facilitateurs, des accompagnateurs de dynamique collective. Accompagner : c'est minutieux, prise en compte de nombreuses petites choses fragiles...
Créer les conditions pour que les gens se sentent reconnus en tant qu'être humain : favoriser la confiance en eux et l'estime de soi, vivre le principe d'équité, regard bienveillant.

QUELLES DIFFICULTÉS ONT ÉTÉ RENCONTRÉES ?

- 1 Des limites à ce projet associatif existent. Il existe une tension permanente entre l'ambition de notre utopie qui nous autorise à rêver et notre lucidité qui nous permet d'agir en toute humilité.
- 2 Développer la capacité à agir, le pouvoir d'agir sur soi, il ne s'agit pas de gagner en pouvoir sur les autres. Cela nécessite une vigilance particulière, les frontières sont poreuses... vigilance partagée entre bénévoles et salariés.

Créer un climat de confiance, le droit à l'erreur : si un échec, ce n'est pas grave...

Développer les processus d'autorisation,

• La posture d'accueil des bénévoles : responsabilité partagée

• l'exigence du projet en terme de réflexion, de préparation, de répétition, pour rendre l'échange possible avec des élus de collectivités, des techniciens... C'est une étape de se donner le temps de la réflexion collective et de permettre à chacun de disposer de tenants et d'aboutissement. C'est ainsi que nous contribuons à favoriser le partage du savoir et donc le partage du pouvoir. Le conseil de centre n'est pas une chambre d'enregistrement. La co construction est régulière.

• la transmission, prendre le temps de mettre des mots sur les expériences vécues, les capacités développées et les partager avec d'autres sous forme de témoignages. Les personnes gagnent en confiance. Et la contagion peut ainsi agir. Si elle a pu le faire, pourquoi pas moi !

• les rituels, la présentation au comité de projet, la validation par les habitants, les témoignages à l'assemblée générale sont autant de moments appréhendés et travaillés par les personnes. Elles pointent souvent ces moments comme déterminants dans les prises de responsabilité au sein de l'association.

• les temps de convivialité : s'accorder du temps pour partager convivialité et plaisir avec les administrateurs.

• un mode de management participatif. Accepter de ne pas tout savoir et donc de privilégier les prises de décision collectives.

Petit parallèle théorique, 2 psycho-sociologues, M. Beauvois et M. Joule développent une conception de l'engagement qui prend en compte que c'est la situation qui engage. Pour obtenir l'engagement d'une personne dans un acte, ils mettent en avant plusieurs facteurs qui permettent de moduler la force du lien qui existe entre la personne et ce qu'elle fait. Nous en retenons plusieurs qui permettent de mettre en avant des étapes clés favorisant l'engagement : la déclarer libre (libre choix d'accepter ou de refuser), mettre en relief les conséquences de son acte, choisir un acte de coût élevé (rechercher le coût maximum de l'acte qui sera accepté (ce qui me fait penser au pas proximal selon Y Le Bossé), rendre l'acte le plus visible (lui donner un caractère public- témoignage / présentation), souligner le caractère explicite de sa signification (sens) et avancer une explication interne (développement de capacités).

Quels moyens ont été mis en oeuvre ?

Mise en place des équipes et rôle de chacun

Un directeur qui anime la vie associative, en interagissant avec l'équipe salariée, avec les habitants élus....

Une attention particulière à l'**innovation sociale** « le fait de réinterroger l'existant pour le rendre nouveau et l'adapter aux évolutions », particulièrement à la **coopération bénévoles-salariés** et à la formation des acteurs (salariés et bénévoles). Un accent particulier est mis sur la **formation bénévoles/ salariés ensemble** en interne mais aussi pour participer aux formations et rencontres nationales des réseaux.

Les exigences du projet nécessitent une équipe de **salariés qualifiés et compétents**, disponibles avec des capacités d'adaptation dans ce mouvement perpétuel. Les animateurs ont à minima un diplôme bac +2. L'association est incitative pour la formation (aussi sur des qualifications professionnelles de niveau 2 ou 1). Chaque professionnel dispose d'une autonomie et s'adapte en fonction des accompagnements qu'ils réalisent.

Quels moyens ont été mis en oeuvre ?

Quel(s) résultat(s) de l'action ?

L'association a un conseil de centre de 18 habitants avec une réelle mixité sociale. Les durées d'engagement sont diverses, mais suffisantes pour garantir la transmission du sens du projet. Malgré de grands changements dans l'équipe de salariés (direction, coordination, animateurs), le projet s'inscrit dans une réelle continuité.

L'action va-t-elle se poursuivre ?

oui !

Quelles améliorations souhaiteriez-vous apporter au projet ?

Des pistes se travaillent collectivement, sur les modalités d'organisation, de décisions, pour sans cesse réinventer avec les présents la liberté de créer pour faire vivre notre projet.

Quels conseils donneriez-vous à des personnes qui voudraient suivre vos traces ?

Il s'agit bien d'un système, chaque partie du système a son importance. Les questions essentielles de l'histoire et du territoire sont déterminantes.

Galerie d'image





Retrouvez plus d'informations et participez sur la plateforme, lien direct vers la fiche action :
<https://www.cestpossible.me/action/creer-les-conditions-pour-favoriser-l implication-des-benevoles-dans-le-portage-politique-dun-centre-social/>