



FAIRE ÉMERGER ET ANIMER

DES ACTIONS COLLECTIVES
À VISÉE ÉMANCIPATRICE

UNE DÉMARCHE DE FORMATION-ACTION À PARTAGER
POUR DÉVELOPPER LE POUVOIR D'AGIR DES HABITANTS !

Ce document présente la démarche de formation-action portée par l'Union Rhône-Alpes des Centres Sociaux depuis 2008.

Il présente la démarche, les outils pédagogiques, les concepts de référence, les méthodes d'intervention proposées, bref, il vise à outiller des animateurs du réseau des centres sociaux pour qu'ils puissent contribuer au développement du pouvoir d'agir des habitants.

Le document s'adresse en tout premier lieu aux personnes qui ont suivi la formation « Faire émerger et animer des actions collectives à visée émancipatrice » comme un support – un outil pour poursuivre le chemin.

Nous visons un outil évolutif et coopératif. Ce document pourra donc être enrichi, chemin faisant.

SOMMAIRE

PRÉAMBULE : LA BELLE HISTOIRE	4
La visée de notre formation – action	6
PARTIE 1 : NOTRE MÉTHODE : L'ANIMATION SOCIALE À VISÉE ÉMANCIPATRICE	7
L'animation sociale à visée émancipatrice : notre façon de faire	8
Le processus	9
PARTIE 2 : LES REPÈRES COMMUNS DE CETTE DÉMARCHÉ	14
La conscientisation	15
Le mandat pour agir	16
Les postures de l'animateur	16
PARTIE 3 : LA PHASE D'ÉCOUTE	22
La phase d'écoute – écouter les habitants sur un territoire	23
Le mandat pour écouter	24
La situation problème : allons un peu plus loin	25
La 2 ^e écoute - l'écoute orientée	26
Identifier les peurs pour agir	26
Le groupe « moteur »	29
La posture de l'animateur dans la phase d'écoute	29
Le mandat pour passer en groupe	30
PARTIE 4 : LA PHASE DU GROUPE	31
Les différents types de groupes	32
Groupe fermé ? Groupe ouvert ?	34
Trois phases à mettre en œuvre avant d'agir dans l'espace public – ou ce que l'on fait avec le groupe	35
PARTIE 5 : PHASE D'ACTION DANS L'ESPACE PUBLIC	43
Le centre social et la gestion du conflit	44
Poser un acte significatif	46
Agir dans l'espace public : un plan à « piloter »	52
Le mandat pour accompagner l'action dans l'espace public	52
Finir ou rebondir	53
EN FORME DE CONCLUSION	54
DES HISTOIRES POUR ILLUSTRER	56
Un terrain de « dirt » négocié entre les jeunes et l'adjoint au maire	56
Des parents se mobilisent pour la garde de leurs enfants dans le canton de Châtillon en Diois (Drôme)	57
Une marche de lutte contre la pauvreté en 2008 dans la Drôme	58
Mobilisation autour des tarifs du chauffage	59
BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES AUTOUR DU « POUVOIR D'AGIR DES HABITANTS »	60
Livres/articles : Les indispensables	60
Aller plus loin, se former	61

PRÉAMBULE : LA BELLE HISTOIRE

Nous vous présentons ici une formation portée par l'Union Rhône-Alpes des Centres Sociaux (URACS) « Faire émerger et animer des actions collectives à visée émancipatrice » qui, nous le pensons, est un outil important de développement des animateurs et des projets des centres sociaux en Rhône-Alpes, développement vers cette nouvelle dimension à explorer : celle des collectifs d'habitants qui agissent pour résoudre une situation problème concrète qui les embête dans leur vie quotidienne, cette « épine dans le pied » que l'on doit absolument enlever pour pouvoir aller de l'avant !

L'objet de cette formation est d'outiller les acteurs des centres sociaux (bénévoles, directeurs, animateurs,...) pour faire émerger puis accompagner des dynamiques collectives.

Elle vise à résoudre un des problèmes majeurs dans nos centres sociaux : quand nous accompagnons les personnes, ce sont les plus facilement mobilisables, pas toujours les personnes concernées et souvent sur des questions d'épanouissement personnel plus que d'émancipation. Bref, les personnes « qu'on voit déjà partout et tout le temps » !

Nous avons ici l'ambition de former les acteurs des centres sociaux (animateurs, agents d'accueil, agents des développement, directeurs, administrateurs bénévoles, ...) à mobiliser les personnes les plus éloignées de l'action collective, celles qui ne participent pas, celles qui ne parlent pas dans les espaces de dialogue et de concertation classiques que nous savons organiser !! ... afin que ces personnes puissent peser, puissent agir pour faire évoluer leur situation et celle des personnes concernées, bref, transformer la société !

Mais tout cela s'inscrit dans un chemin de plusieurs années.

Michel Séguier – qui a cheminé aux côtés de Paolo Freire et qui a fortement contribué à l'irrigation du Développement Social Local en France - est intervenu dans la Drôme et l'Ardèche (c'était à la fin du XX^e siècle) pour plusieurs formations à l'instigation de François Vercoutère (alors délégué URACS) et de Christian Dumortier (alors délégué de la Drôme).

En 2002, la Fédération de la Drôme fait à nouveau appel à lui et plusieurs administrateurs fédéraux ainsi que de nombreux professionnels se forment, se « retournent la tête » et portent ensuite un projet fédéral résolument tourné vers la transformation sociale. A l'issue de cette formation, un premier outil – reprenant les contenus et les outils de la formation – est finalisé par Manu Bodinier, alors fraîchement arrivé à l'URACS.

En 2006 et 2007, un petit groupe de personnes (Jérôme Bar, Manu Bodinier, François Vercoutère, Christian Dumortier, Martine Gentili, Alain Cantarutti...) se retrouvent avec l'idée de lancer une « École de l'animation sociale » avec l'ambition de former les animateurs des centres sociaux à l'animation sociale à visée émancipatrice. Il fallait « irradier » les centres sociaux avec ces nouvelles visées, avec ces nouvelles façons de faire !

Si le projet de la création de l'école a été abandonné, l'objectif est resté et le groupe a à nouveau fait appel à Michel Séguier pour monter une formation plus courte. Celui-ci a refusé ! Nous n'avions plus besoin de lui – disait-il c'était maintenant à nous de nous lancer !

En 2009, Manu Bodinier, Jérôme Bar et Alain Cantarutti, ont ainsi lancé la première formation « action collective visant l'émancipation » dans la Drôme avec une trentaine de personnes. L'aventure s'est poursuivie en 2010, 2011, 2012 et 2013 dans l'Ain, le Rhône, l'Ardèche puis les 2 Savoie. Sylvie Pambet puis Yves Macquet ont pris le relais – ont enrichi la formation à leur arrivée à l'URACS.

En 2013, Alain Cantarutti a lui aussi rejoint l'URACS et a pu ainsi reprendre la formation avec Yves Macquet.

Aujourd'hui, nous souhaitons poursuivre, démultiplier cette formation. Elle permet aux centres sociaux qui souhaitent développer l'action collective, contribuer au développement du pouvoir d'agir des habitants de s'outiller concrètement, de se mettre en chemin, de préparer demain.

Il est plus que temps de s'emparer de cet enjeu : notre société est de plus en plus inégalitaire et les centres sociaux sont certainement parmi les acteurs les plus légitimes pour avancer AVEC les habitants pour « sortir les épines du pied ». Appuyons-nous sur nos points forts : la proximité, le lien, le dialogue, développons nos capacités d'écoute et le « Aller vers » !

À suivre...

LA VISÉE DE NOTRE FORMATION—ACTION

Nous l'avons écrit dans le préambule, notre société est de plus en plus inégalitaire. Les inégalités peuvent être perçues à travers les politiques publiques nationales ou européennes et nous laisser ainsi dans un sentiment d'impuissance !

Elles peuvent aussi être vécues au quotidien à travers des choses concrètes – des « épines dans le pied » ! C'est à ces inégalités là que nous nous proposons de nous attaquer !

Des rats dans la cave, des moisissures dans l'immeuble, une cage d'escalier insalubre, un manque d'offres de garde qui va empêcher celles et ceux qui souhaitent travailler de le faire, une rue mal entretenue et vétuste, une place publique laissée à l'abandon au centre d'un quartier autant d'épines dans le pied, de cailloux dans la chaussure sur lesquelles on peut agir/autant de situations problèmes vécues sur lesquelles chaque personne peut avoir du pouvoir !

Notre formation vise à **former des acteurs des centres sociaux pour accompagner des habitants à résoudre ces situations problèmes** à travers des outils d'écoute, de conscientisation, d'animation de réunions, d'actions dans l'espace public.

Mais la formation aborde aussi des questions plus complexes : le centre social a-t-il le mandat pour accompagner ce type de démarche ? Quelle posture pour les animateurs ? Quels mandats pour les animateurs ? S'affirmer dans ce type de posture, c'est aussi prendre parti pour des personnes qui vivent des situations problèmes : potentiellement peut-on aussi entrer en conflit avec nos partenaires institutionnels ?

La formation aborde ces questions mais ne les résout pas toutes ! Elle est un outil au service des fédérations, des centres sociaux comme un temps fort sur un chemin : une formation – action au service du développement du pouvoir d'agir ! Ce document s'adresse, en priorité, à toutes les personnes qui ont suivi la formation « Faire émerger et animer des actions collectives à visée émancipatrice ». Il s'adresse donc à ceux qui mènent des actions collectives qui visent l'émancipation des personnes : personnels d'accueil, animateurs (petite enfance, enfance, jeunesse, adultes ...), agents de développement, directeurs mais aussi administrateurs ou bénévoles que nous considérons ici comme des « animateurs sociaux visant l'émancipation » puisque nous considérons que NOUS POUVONS TOUS DEVENIR DES ANIMATEURS SOCIAUX !

Le document vise à permettre d'aller plus loin, à prendre du recul de temps en temps pour revisiter quelques fondamentaux, à repenser la visée, la finalité de nos engagements professionnels ou militants ! Il est construit comme un outil – un repère – un « poteau » auquel s'accrocher dans notre quotidien.

PARTIE 1

NOTRE MÉTHODE : L'ANIMATION SOCIALE À VISÉE ÉMANCIPATRICE



L'ANIMATION SOCIALE À VISÉE ÉMANCIPATRICE : NOTRE FAÇON DE FAIRE

PROPOSITION DE DÉFINITION DE L'ANIMATION SOCIALE... À VISÉE ÉMANCIPATRICE¹

L'animation sociale a pour objet partagé de...

... transformer....

... les rapports sociaux (transformation sociale, émancipation)...

... et les rapports à soi (transformation personnelle, épanouissement)...

... à travers des formes d'actions collectives (activités, projets, instances)...

... dans le cadre d'un projet social (qui définit les transformations à engager en priorité)...

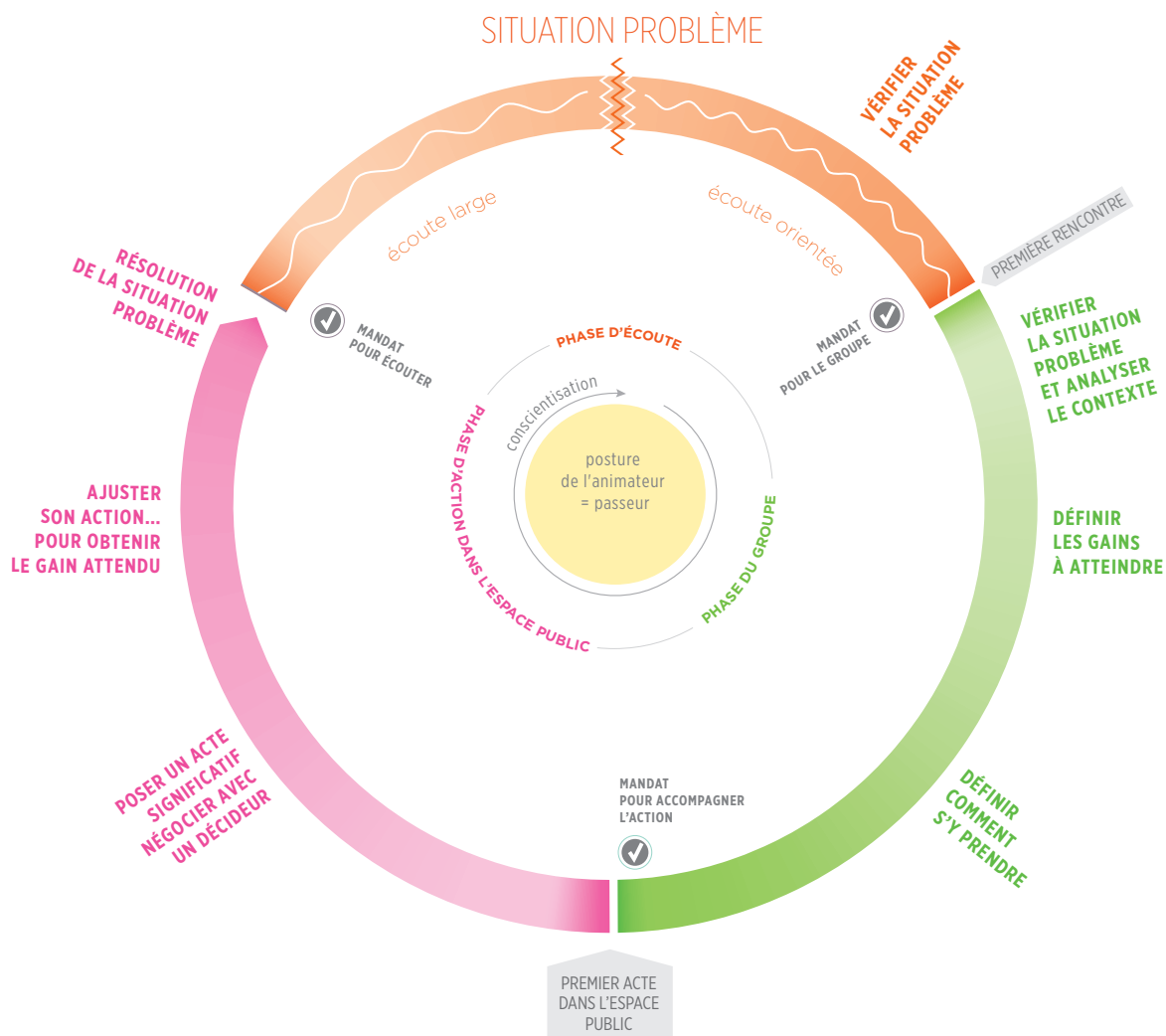
... puis transférées dans l'environnement (valeur sociale)²

1 Définitions proposées dans la recherche-action menée par l'URACS et les Traversiers en 2009 « Les gestes professionnels de l'animation sociale »

2 Notre approche de l'animation sociale est donc radicalement différente de celle portée par de nombreuses écoles du travail social – bien souvent par le ministère de la jeunesse et des sports, c'est à dire une approche centrée sur des publics dits en difficulté/précarité/exclusion

LE PROCESSUS

SCHÉMA SIMPLIFIÉ DE LA DÉMARCHE



LA DESCRIPTION DU PROCESSUS

UN PROCESSUS CONSTRUIT À PARTIR D'UN CONSTAT INITIAL : C'EST TOUJOURS LES MÊMES QU'ON VOIT DANS NOS COLLECTIFS !

Le processus de l'action collective visant l'émancipation a été construit à partir d'un constat : dans les centres sociaux nous savons mobiliser bien souvent les personnes qui se mobilisent déjà ! Nous sommes effectivement souvent déçus quand, à une réunion que nous avons organisé, nous retrouvons les mêmes, toujours les mêmes !

On se demande alors : « *Pourquoi les personnes concernées ne viennent-elles pas ?* » ou encore, « *Mais comment faire pour mobiliser des personnes qui n'ont pas l'habitude de participer à des collectifs ?* »

Le processus que nous vous proposons vise à mobiliser (ou plus précisément à accompagner la mobilisation) des personnes qui n'ont jamais participé à des actions collectives, à la vie d'une association !

COMMENCER PAR ÉCOUTER : LA PHASE DE L'ÉCOUTE

Cette phase est nécessaire, elle peut être longue parfois mais elle est basée sur un principe : les personnes sont capables de se développer à partir de leurs potentialités, des leurs capacités, de leurs ressources, de leurs solidarités et de leurs savoir-faire³.

Il s'agit de démarrer en écoutant les habitants - là où ils vivent, là où ils se retrouvent - pour tenter d'identifier les problèmes qu'ils évoquent, les situations problèmes, les épines dans le pied qui les empêchent de vivre bien : il s'agit de l'**écoute large**.

Lorsqu'on a identifié une **situation problème** potentielle, il s'agit d'aller la vérifier, de voir si elle concerne d'autres personnes et surtout de voir si un groupe est prêt à se mobiliser pour tenter d'agir sur celle-ci ; il s'agit de l'**écoute orientée**.

Mais avant de démarrer cette phase d'écoute, l'animateur va devoir vérifier auprès de sa hiérarchie, s'il a bien du temps, des moyens, bref un **mandat pour écouter** les habitants !

Une fois la situation problème confirmée et qu'un groupe de personnes est prêt à se retrouver pour réfléchir et agir, l'animateur doit, à nouveau, vérifier s'il a un mandat - cette fois-ci un **mandat pour le groupe**.

Une **situation problème**, sur laquelle nous pouvons engager une dynamique collective est :

- définie par les personnes, avec leurs mots
- concrète, elle décrit des faits vécus par les gens
- actuelle, elle a lieu ici et maintenant
- pour laquelle les gens sont prêts à entreprendre une action (si ce n'est pas le cas, alors l'action est condamnée à l'échec !)

³ D'après Michel Séguier – les 7 idées-forces du développement social local.

LA PHASE DU GROUPE

Le groupe se retrouve ensuite pour discuter, analyser/**vérifier la situation-problème**. Il s'agit ensuite d'**analyser le contexte** (qui sont les alliés, quels sont les leviers mais aussi les freins) afin de **définir les gains à atteindre** et le « **comment s'y prendre** » (la stratégie, les choix d'actions collectives susceptibles d'améliorer ou embellir les conditions ou le cadre de vie des habitants). Dans cette phase, les habitants font l'apprentissage de la vie collective (l'écoute de chacun, les règles nécessaires, les modes de décisions,...) et planifient leur projet.

LA PHASE DE L'ACTION DANS L'ESPACE PUBLIC

Une fois les choix faits, il s'agit d'agir ! Dans cette phase, le groupe va agir dans l'objectif de **résoudre la situation problème**.

Il peut alors, en fonction de la situation, de ces choix, agir directement ou passer par une interpellation ou une **négociation avec des décideurs**, ou encore **poser un acte significatif** qui vise à faire réagir ceux qui peuvent agir sur la situation problème (des élus, des responsables d'entreprises ou d'institutions ...).

Dans cette phase, on peut avoir besoin de mobiliser plus largement des habitants, on peut proposer des actions citoyennes avec – toujours – l'objectif de transformer la situation.

3 ÉLÉMENTS DE REPÈRE POUR ILLUSTRER NOTRE VISÉE POLITIQUE

REPÈRE CONCEPTUEL

COMMENT SE FAIT LA TRANSFORMATION SOCIALE ? QUELS SONT SES DIFFÉRENTS VECTEURS ?

PAR DANIELLE DEMOUSTIER⁴

« À mon sens, il y en a quatre [des vecteurs] :

- **Le changement des comportements individuels.**
Par exemple, si un certain nombre d'individus n'avait pas alerté la société sur les changements climatiques, la société n'aurait pas évolué sur ce problème.
- **Il y a les pratiques, les expérimentations collectives.**
Les centres sociaux sont un bon lieu pour cela. La difficulté, c'est de diffuser ces expérimentations.
- **Il y a la diffusion des idées, et ça c'est le rôle des penseurs.**
Dans les penseurs, il y a des agitateurs d'idée (Aries, Viveret, etc.) qui vous propulsent loin avant dans la société. Après, il faut trouver le chemin pour y parvenir... Mais ils vous envoient dans des schémas tout à fait nouveaux, ils vous ouvrent les possibles.

⁴ Danièle Demoustier, économiste – Samedi 1er octobre 2011 à Sangatte (62) – Dans le cadre de la préparation de la démarche Congrès. Extrait d'une intervention intitulée « pourquoi se mobiliser ? »

- **Et puis il y a la revendication, le mouvement social.**

Ce n'est pas le tout de faire changer les comportements, il faut faire changer les règles sociales. Et il est important que les acteurs sociaux se mobilisent. Cela peut se faire par pression sur les politiques locales ou par une mobilisation plus générale, de façon pacifique ou plus conflictuelle. C'est très variable. Mais il est important que les règles puissent changer pour que tous ces comportements individuels et ces pratiques collectives puissent sortir de l'expérimentation pour construire la norme de la vie en société.

Et à ce moment-là nous aurons la nouvelle société dont nous rêvons sans pouvoir très bien la définir pour l'instant ».

Les centres sociaux sont historiquement concernés par le changement des comportements individuels et par les pratiques et les expérimentations collectives. Dans le cadre de notre formation « Faire émerger et animer des actions collectives à visée émancipatrice », nous explorons également la dimension de la revendication et du mouvement social ; adapté à nos réalités et à nos façons de faire !

REPÈRE CONCEPTUEL

LE DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR PAR YANN LE BOSSÉ⁵

- **Qu'est-ce que le développement du pouvoir d'agir ?**

« L'expression « développement du pouvoir d'agir » est initialement la traduction que nous avons proposée pour désigner la réalité que l'on décrit en anglais par le terme « empowerment ». Cette réalité se réfère à la capacité concrète des personnes (individuellement ou collectivement) d'exercer un plus grand contrôle sur ce qui est important pour elles, leurs proches ou la collectivité à laquelle elles s'identifient. »

- **Que voulez-vous dire par « exercer un plus grand contrôle » ?**

« Concrètement, cela se réfère à la possibilité d'influencer ou de réguler les événements de la vie quotidienne qui ont une importance particulière pour nous. Plusieurs chercheurs utilisent aussi des expressions imagées, comme « maîtriser sa vie » ou encore « prendre sa vie en main » pour décrire cette réalité. »

⁵ Yann Lebossé est sociologue à l'Université de Laval (Québec) où il travaille sur le « Développement du Pouvoir d'Agir »
- Extrait de l'article « L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir : une alternative crédible ? » - 2008

REPÈRE CONCEPTUEL

5 POINTS DE REPÈRE DU MOUVEMENT INDIEN EKTA PARISHAD

(QUI ACCOMPAGNE DE NOMBREUX VILLAGEOIS EN SITUATION DE GRANDE PRÉCARITÉ).

SON LEADER EST RAJAGOPAL

Le développement du pouvoir d'agir (que Rajagopal appelle le développement de la capacité d'action autonome) se fait en 5 étapes. Les villageois doivent se dire successivement :

« Je veux sortir de la pauvreté »

C'est une étape très importante. Si les gens ne veulent pas sortir de la pauvreté, n'importe quel appui ou action caritative échouera.

« Je ne vais pas me tirer une balle dans le pied »

Si les gens dépensent leur argent pour l'alcool, s'ils battent leur femme, dégradent leur terre, il est impossible de les aider. Il faut arrêter avec eux ce sabotage qui crée la pauvreté.

« Je vais lutter pour mes droits »

Personne ne va me donner mes droits si je ne lutte pas pour les obtenir.

« Je vais lutter pour mes droits mais je ne peux le faire tout seul »

C'est la condition de la solidarité.

« Je vais combattre pour mes droits, mais aussi pour tes droits »

C'est l'entrée en solidarité avec toutes les luttes.

La sixième étape est propre au mouvement Ekta Parishad : nous luttons de façon non-violente en nous inspirant de l'héritage de Gandhi⁶.

RHÔNE • CENTRE SOCIAL LOUIS BRAILLE • CÉCILE DIDIER

QU'EST-CE QUE LA FORMATION A CHANGÉ POUR VOUS DANS VOTRE QUOTIDIEN PROFESSIONNEL ?

Cette formation m'a permis d'appréhender la position du rôle de l'animateur sous un autre angle. Au quotidien, je fais plus attention à l'écoute que j'ai et à transformer le moins possible la parole des habitants. Je suis plus vigilante à ma légitimité d'action, au mandat que j'ai ou non, et au niveau d'où je parle.

⁶ La non violence, c'est quoi ? C'est Gandhi qui a offert à l'Occident le mot « non – violence » en traduisant en anglais en 1920 le terme sanscrit ahimsa, qui est usuel dans les textes de la littérature hindouiste, jainiste et bouddhiste. Il est formé du préfixe négatif a et du substantif himsa qui signifie le désir de nuire, faire violence à un être vivant. L'ahimsa est la reconnaissance, l'approvisionnement, la maîtrise et la transmutation du désir de violence qui est en l'homme et qui le conduit à vouloir écarter, exclure, éliminer, meurtrir l'autre homme. Nous sommes dominés par la culture/l'idéologie de la violence, la violence qui est nécessaire, légitime, honorable – Tiré du dictionnaire de la non-violence de Jean-Marie MULLER

PARTIE 2

LES REPÈRES COMMUNS DE CETTE DÉMARCHE



LA CONSCIENTISATION

DÉFINITION DE LA CONSCIENTISATION (PAOLO FREIRE)

« Processus par lequel des hommes et des femmes des couches populaires s'éveillent à leur réalité socioculturelle, repèrent pour les dépasser les aliénations et les contraintes auxquelles ils sont soumis, s'affirment en tant que sujets acteurs de leur devenir et conscients de leur histoire.⁷ »

Selon Bernard Dumas et Michel Séguier, l'éducation conscientisante, portée par le principe même de la participation et axée sur de nouvelles formes de solidarités sociales, permet d'identifier cinq dimensions dans le développement des individus :

« **UNE PRISE DE CONSCIENCE INDIVIDUELLE** : le fait de se sentir personnellement concerné par un problème social qui peut être perçu, subjectivement, comme une menace ».



« **UNE PRISE DE CONSCIENCE COLLECTIVE** : la réalité oppressive ne concerne pas uniquement une personne mais des groupes, des communautés, des membres de collectivités élargies ; de la mise en commun des potentialités et des ressources naît la solidarité ».



« **UNE PRISE DE CONSCIENCE SOCIALE** : la fatalité est remise en cause, il existe bel et bien des contradictions dans l'environnement socio-politique ».



« **UNE PRISE DE CONSCIENCE POLITIQUE** : dès lors qu'on perçoit mieux le fonctionnement de la société, on désire et recherche des alternatives, on propose des solutions possibles à travers l'expérience collective ».



« **UNE PRISE DE CONSCIENCE ÉMANCIPATRICE** : on pose des actes avec d'autres, on essaie de concrétiser des alternatives dans sa propre existence ; il s'agit de changer de mentalité pour changer ses conditions de vie quotidienne, transformer les rapports à l'environnement et construire une société ».

Dans nos façons de faire, nous abordons la dimension conscientisante de façon permanente et tout au long du processus. Les étapes de conscientisation se font dans l'action, « chemin faisant ».

⁷ Construire des actions collectives. Développer des solidarités. Bernard Dumas – Michel séguier. Chronique Sociale Août 1999

LE MANDAT POUR AGIR

Avant de s'engager dans une phase d'écoute large/une phase d'écoute orientée de mobiliser un collectif qui va tenter d'agir sur la situation-problème, il est primordial de vérifier auprès de son centre social si on a bien l'autorisation, les moyens, le mandat pour agir.

MANDAT: *acte asymétrique par lequel une personne (le mandant) donne à une autre (le mandataire) le pouvoir de faire quelque chose pour elle et en son nom.*

Le mandat de l'animateur doit comporter trois composantes :

- **Le ou les objectifs priorités** (*par exemple, est-ce que l'objectif c'est la réalisation de la fête de quartier ou la mobilisation d'un groupe qui peut réaliser/échouer à réaliser la fête de quartier*).
- **Le rôle et les responsabilités de chaque partie** : directeur/animateur, qui peut rencontrer quels acteurs externes ?
- **Les procédure et les moyens de mise en œuvre** (*temps de travail...*).

Le mandat est à vérifier/interroger régulièrement. Nous sommes dans des processus collectifs qui se construisent chemin faisant, c'est donc chemin faisant, qu'il faut vérifier le mandat.

Si cette démarche d'action collective prend une place conséquente dans les façons de faire du centre social, il est important qu'elle apparaisse dans le projet social du centre social. Projet discuté et négocié avec différentes partenaires : une façon d'engager, de spécifier ce qui va être mis en place par le centre social, cela ressemble à un mandat.

LES POSTURES DE L'ANIMATEUR

L'animateur a une visée : celle du développement du pouvoir d'agir des personnes. il adapte donc ses propositions, ses façons de faire en fonction de là où sont les gens, de là où en est le groupe.

Son rôle étant de contribuer au développement du pouvoir d'agir des personnes du groupe, il pense en permanence à être à sa « bonne » place. Cette « bonne » place se définit par une place qui permet au groupe d'avancer, aux personnes de prendre du pouvoir.

L'animateur « socioculturel » est souvent perçu comme celui qui donne la vie à un groupe. Il est souvent au centre et les participants le suivent. Un animateur social qui vise le développement du pouvoir d'agir des personnes doit autant que possible s'effacer pour laisser la place, le pouvoir aux personnes du groupe.

Cette posture ne doit pas, pour autant, être une posture doctrinale. En effet, tout groupe peut avoir besoin, à un moment, d'un animateur autoritaire (« qui trace la route ») ou leader (situation de démarrage, de crise par exemple) ; l'animateur peut donc, à certaines occasions prendre une grande place, se positionner en leader. L'important est que cette posture ne doit pas rester celle-ci tout au long du processus collectif. Il est donc du rôle de l'animateur de verbaliser la place qu'il prend tout au long du processus afin d'aider le groupe dans sa prise de responsabilité.

Toutes les mesures doivent être prises en permanence pour favoriser la prise de responsabilité et de pouvoir des membres du groupes.

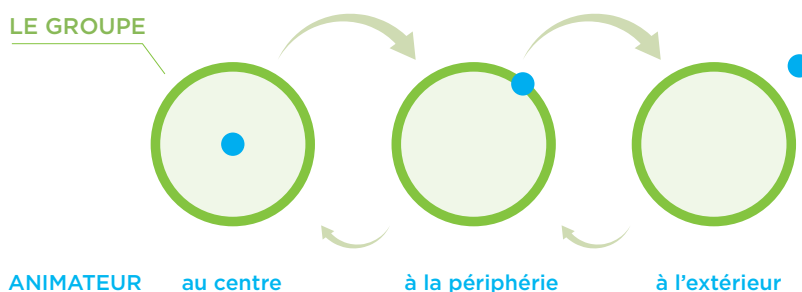
Par exemple :

- préparation à plusieurs d'une réunion pour former tout en la préparant,
- co-animation d'une partie ou de toute la rencontre,
- utilisation d'outils d'animation qui favorisent la prise de parole de tous (*petits groupes, post-its, etc.*),
- proposition d'outils de décisions appropriés,
- dynamique du groupe où les rôles sont partagés.

...

L'animateur doit se former et grandir dans ses approches avec l'expérience, ses « heures de vol ». Ce qui suit donne quelques appuis pour des acquisitions/compétences à développer en permanence.

UNE VISION SCHÉMATIQUE DE LA POSTURE DE L'ANIMATEUR



Commentaires : dans le groupe, l'animateur social au centre, dans le cercle avec les autres, ou à l'extérieur du groupe.

Ces trois postures ont leur registre particulier, au fur et à mesure de l'action, l'animateur évolue dans sa place. Leader dans la mise en route, petit à petit dans la dynamique collective il est à la même place que les autres, pour être en dehors dans la phase d'action. Tout cela est schématique, à lui de se positionner pour la réussite de l'action collective où ce ne sont pas les enjeux de l'animateur qui doivent primer mais bien la résolution de la situation problème.

EN TANT QUE PERSONNE DANS UN GROUPE, QU'EST-CE QUI M'ANIME ?

Dans la continuité de ce que présentait Socrate, Patrick Viveret (*philosophe*) a développé ce qu'il appelle le « carré des désirs ». Par quoi suis-je mû dans mes investissements avec d'autres personnes ?

- **par la recherche du pouvoir** : sur les autres, dans le groupe, dans la société ?
- **par la recherche de l'avoir** : de l'accumulation et de la possession ?
- **par la recherche de l'amour** et plus particulièrement du sexe ? : ce qui me « fait bouger » est lié à l'assouvissement de mes désirs/pulsions sexuelles.
- **par la recherche du savoir** ? : où, comment, par la connaissance et le savoir je prends du pouvoir sur les autres et, de fait, c'est ce qui m'anime.

L'important ici est de retenir que ce qui m'anime, ce qui me donne de l'élan en tant qu'animateur est potentiellement lié aux désirs (*pouvoir, avoir, sexe et savoir*). Cette conscience est déjà le premier pas pour ne pas prendre toute la place.

Chacun doit être en mesure de s'interroger sur ces questions voire de trouver les moyens de se repositionner. Un accompagnement extérieur est souvent utile : l'analyse de la pratique professionnelle, le recul/effet miroir apporté par une personne de confiance, peut aider à trouver sa juste posture.

Il en va de la responsabilité et du chemin de chacun/chacune.

TROIS TALENTS À CULTIVER CHEZ L'ANIMATEUR SOCIAL

Dans un groupe, surtout au démarrage, il s'agit d'être en capacité d'entraînement des autres si nous développons notamment trois qualités complémentaires :

- **charisme** (capacité de séduction, capacité à rencontrer),
- **autorité**, capacité à tenir le cap,
- **savoir/sens** (capacité : apports au niveau du savoir de la situation problème traitée, sens politique.)

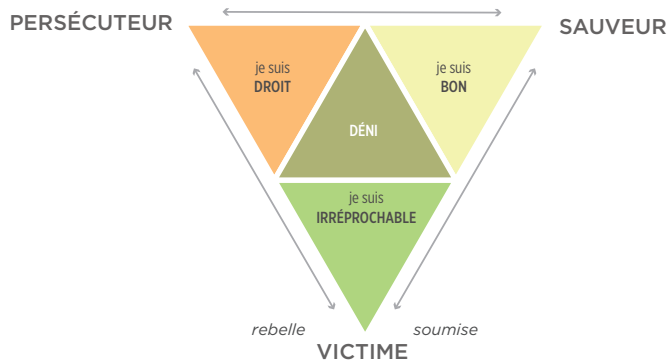
Ces qualités ont pour objet de se mettre au service de la dynamique collective. A nouveau, il ne s'agit pas d'être au centre mais en situation de faire réussir au mieux l'action collective à visée émancipatrice.

REPÈRE CONCEPTUEL

**SORTIR DU TRIANGLE DRAMATIQUE (VICTIME, PERSÉCUTEUR, SAUVEUR),
DEVENIR PASSEUR ET JOUER GAGNANT – GAGNANT.**

Issu de l'analyse transactionnelle, intégré dans les jeux psychologiques décrits par la théorie, le triangle dramatique a été modélisé par Stephen Karpman en 1968 et s'applique à toutes les interactions humaines, qu'elles soient dans le domaine personnel, en relation de couple ou dans le domaine professionnel, en relation d'équipe de travail.

Ce modèle énonce que, dans certaines situations d'interactions conflictuelles, les acteurs (en psychologie sociale, celui qui est en situation sociale est appelé un acteur) vont créer un jeu psychologique dramatique au tracé prévisible pour endosser un des rôles prédéfinis et interchangeable du drame.



LES TROIS RÔLES QUE NOUS JOUONS QUAND NOUS ENTRONS EN CONFLIT AVEC L'AUTRE.

- **La victime «pauvre de moi !»**

Dans le drame de l'interaction, c'est une personne qui souffre depuis longtemps, et ressent un sentiment d'impuissance, de désespoir. Cette personne a sans cesse autant besoin d'aide que de critiques et de blâmes pour se sentir malheureuse. Pour elle même, cette personne se sent irréprochable, même si extérieurement, elle paraît toujours découragée, incapable de prendre des décisions.

Il y a deux sortes de victimes

- **La victime soumise** : face au sauveur, elle se sent dévalorisée et faible. Elle a souvent une très forte peur de manquer.
- **La victime rebelle** : face au persécuteur, elle est agressive et lance beaucoup de revendications. Elle a souvent une très forte peur d'être abandonnée.

- **Le persécuteur «Tout est de ta faute !»**

Dans le drame de l'interaction, c'est une personne qui a tendance à rabaisser les autres, les critiquant parce qu'ils sont stupides, incompetents. Le persécuteur blâme, critique, accuse et pense que tous les problèmes liés à la situation conflictuelle sont dus aux défauts des autres, et en particulier à celui qui se place en victime. Le persécuteur est dans le droit. Souvent, le persécuteur pense qu'il contrôle très bien la situation et que sans sa présence, tout serait catastrophique. C'est quelqu'un qui est très souvent en colère et se place autoritairement par rapport aux autres.

- **Le sauveur «Je vais vous aider»**

Dans le drame de l'interaction, c'est une personne qui a tendance à se voir en position «haute». Il se pose en sauveur que les autres le veuillent ou non, alors qu'inconsciemment il ne veut sauver personne. Au contraire, il va maintenir la victime dans son rôle de victime et s'attendre à l'échec de son intervention. Le sauveur se considère comme foncièrement bon.

- **Le mécanisme du jeu psychologique**

On entre dans le triangle par n'importe quel côté, sachant que l'on peut changer de rôle à tout moment. Mais on a souvent un rôle qui domine plus souvent que les autres.

Les acteurs du jeu manquent complètement d'empathie et sont englués dans le rôle qu'ils endossent. Le jeu va offrir à chacun une identité qui remplit le vide. Les acteurs deviennent dépendants les uns des autres.

Le jeu crée le malaise et engendre la souffrance, quel que soit la position que l'on prenne. Le rôle central est tenu par la victime. Son blâme et sa culpabilisation cimentent le jeu, laissant tourner en rond le processus qui n'a finalement jamais de solution, tant que les acteurs prennent un rôle.

Le triangle dramatique est alimenté par le changement de rôle. La victime devient bourreau ou sauveur, Le sauveur devient victime ou sauveur, etc...

L'interaction peut mettre en scène deux, trois ou plusieurs personnes. Certaines personnes jouent le triangle toutes seules avec tout le monde. Cela veut dire qu'elles se placent sur un rôle et sont toujours en quête d'un partenaire du jeu.

• Se sortir du triangle dramatique

Nous avons tous la possibilité de nous retirer du jeu ou mieux de ne jamais y entrer.

La réponse la plus simple est celle qui se place sur la non défensive. Il faut arrêter le jeu, prendre sa distance par rapport à ce qui est dit et surtout prendre conscience du jeu qui s'installe pour pouvoir le refuser. Car dans un jeu, il faut des joueurs !

Pour ne pas y entrer ou en sortir, important de :

- **Être honnête** : dire ce que vous pensez sans vous mentir dans les situations difficiles.
- **Se respecter et respecter les autres** : assumer sa responsabilité sans se sentir coupable, avoir de l'empathie en apprenant à s'aimer. N'être ni effacé, ni narcissique.
- **Négocier pour pouvoir gérer la complexité des situations** : penser groupe ou couple et non individu émotionnellement trop dépendant.

Dans une équipe de travail, il faut s'assurer que l'on n'est pas entré dans le jeu. Si vous avez des difficultés interpersonnelles, alors vous êtes dans le triangle et donc dans le déni. Il faut améliorer la cohésion de l'équipe pour la sortir du jeu, en faire un groupe à traiter dans son ensemble. Il faut replacer les besoins de l'équipe, ses attentes et ses objectifs. Il ne faut pas entrer dans les détails.

REPÈRE CONCEPTUEL

POUR SORTIR DU TRIANGLE DRAMATIQUE, UNE PISTE : LE PASSEUR

D'APRÈS YANN LEBOSSÉ⁸,

Allié stratégique, soutien ponctuel, il (l'animateur social) agit à la fois sur les composantes personnelles et structurelles de l'obstacle. Il contribue à éliminer les obstacles perçus comme une source d'impuissance en vue de restaurer le mouvement d'épanouissement là où il s'est interrompu, élargir le monde des possibles.

Comment je prends conscience de ces attitudes ? Comment je travaille pour être davantage dans une posture de passeur, avec mes qualités et mon charisme ?

⁸ Outil construit à partir d'une intervention de Yann Lebossé en 2008 intitulée « Le développement du pouvoir d'agir – une alternative crédible ? »

REPÈRE CONCEPTUEL

UNE POSTURE PROFESSIONNELLE, DANS LA DÉMARCHE L'ANIMATEUR SOCIAL

(TOUJOURS YANN LE BOSSÉ) :

- **participe à la production du changement** (un changement viable, possible, ici et maintenant, qui ne nécessite aucun délai préalable pour que la démarche de changement puisse être initiée)
- **met en œuvre la négociation des expertises** (l'expertise du professionnel repose sur son habileté à accompagner le changement, l'expertise de la personne repose sur sa connaissance de sa réalité)
- **est « personne ressources »** (mise à disposition de connaissances, informations, capacités à accompagner le changement, ...)
- **a une conception de l'expertise « expérientielle »** fondée sur la notion de « co-construction du changement. » (expertise expérientielle = légitimité fondée sur la valeur intrinsèque et unique du savoir (connaissance de soi, de son milieu, de sa culture, etc.) issue de l'expérience spécifique de chaque personne et ... co-construire le changement = contribuer à déterminer la nature, l'intensité et la forme du changement visé)

DRÔME • CENTRE SOCIAL COLUCHE • VALÉRIE RAIA

QU'EST-CE QUE LA FORMATION A CHANGÉ POUR VOUS DANS VOTRE QUOTIDIEN PROFESSIONNEL ?

Se rendre compte que faire des actions transformatrices, c'est possible également dans les centres sociaux ! Trouver des complices dans d'autres centres : personnes avec qui on peut faire du retour d'expérience, qui ont plus de recul que nous sur ce que l'on a porté.

Cette formation nous a permis de revisiter pour certains ou pour d'autres de découvrir des techniques d'animation pour favoriser la prise de parole et la construction d'une parole collective. Nous en avons testé ; certaines techniques ont échoué (les habitants refusant par exemple de se positionner dans différents espaces de la salle selon leurs positions) mais d'autres ont fonctionné et d'ailleurs nous les utilisons pour certaines réunions d'équipe, de CA , avec des partenaires.

POUVEZ-VOUS DIRE SI LA FORMATION A CONTRIBUÉ À FAIRE ÉVOLUER LE PROJET DE VOTRE CENTRE VERS DES PRATIQUES ÉMANCIPATRICES ?

Oui, la démarche centre social s'est construite avec cette formation en arrière-pensée : écoute et aller vers, débat, et mise en place de collectifs visant à formuler des propositions pour transformer les causes sur des sujets tels la précarité, le mal ou le non logement, la violence, l'éducation, l'usage de l'espace public, la santé.

PARTIE 3

LA PHASE D'ÉCOUTE



La phase d'écoute des habitants, du territoire est indispensable et essentielle dans la démarche. Elle vise à identifier une situation problème, c'est à dire une situation

- définie par les gens : avec leurs mots.

- concrète : elle décrit des faits vécus par les gens.

- actuelle : elle a lieu ici et maintenant.

- pour laquelle les gens sont prêts à entreprendre une action

Pour cela, il est nécessaire d'aller à la rencontre des habitants, là où ils se retrouvent :

à la sortie des écoles, dans les cafés, devant les super-marchés ou sur les marchés,

à la sorties des activités de loisir et de leur parler, de les écouter, d'échanger.

Nous présentons ci-après 2 phases d'écoute de façon différenciée pour des questions de clarté pédagogique : l'écoute large et l'écoute orientée.

Sur le terrain, ces 2 types d'écoute ne se font pas forcément de façon différenciée mais bien souvent simultanée.

LA PHASE D'ÉCOUTE

ÉCOUTER LES HABITANTS SUR UN TERRITOIRE

Dans cette forme de travail, il s'agit de partir des intérêts, préoccupations et questions des habitants, ce qui suppose une compétence d'écoute des personnes et du territoire.

Cette partie a pour objet de définir les spécificités de cette écoute : stratégies, modalités, postures, outils de collecte et d'analyse pour servir de base à une action collective autour de la situation problème qui émerge.

Écoute (définition du Littré) : *s'appliquer à entendre, prêter son attention ; le 2^e sens, recueillir avec faveur.*

LA 1^{ÈRE} ÉCOUTE - L'ÉCOUTE LARGE

Dans le processus d'action collective à visée émancipatrice, le point de départ c'est de mettre en place une écoute des habitants et du territoire.

Donc une démarche identifiée, voulue, avec un mandat clair (c'est à dire du temps dédié). L'objectif de l'écoute large est d'identifier une situation-problème vécue par les habitants.

Cette écoute est large, sans à priori. Elle nécessite un climat de confiance, on a une minute pour l'installer, après c'est trop tard (c'est en pratiquant que l'on apprend).

Les situations problèmes des habitants sont souvent modestes, mais vraies et prégnantes. On écoute les envies, les intérêts, les colères, les indignations, les sentiments d'injustice.

COMMENT GARDER TRACE DE CE QUI EST DIT ?

A cette étape il est très important de «garder les mots des gens», pas de synthèse, ne pas chercher à «exprimer mieux», dans un langage professionnel. Le professionnel est attentif à parler dans le langage de la personne. Il peut être utile d'avoir un carnet et de noter le plus vite possible ce qui a été dit.

LES LIEUX DE L'ÉCOUTE

3 manières de regarder, d'écouter :

- **dans le centre social, dans ses activités** : c'est une écoute «clientèle», elle est utile pour améliorer son travail, de nouveaux projets, bien dans la pratique quotidienne, permet une meilleure adéquation avec les usagers,
- **à la périphérie du centre social**, dans ses «annexes» par exemple les parents du centre de loisirs,
- **à l'extérieur**, on oublie le centre social, la visée est plus large.

La 2^e et la 3^e surtout sont une écoute territoire : ce qui se vit sur le territoire indépendamment du centre social. Dans la réalité c'est souvent à l'intérieur du centre que l'on écoute le plus, c'est utile mais totalement insuffisant dans une perspective de développer le pouvoir d'agir des habitants.

A partir «des ingrédients» de cette écoute, un temps de travail spécifique se met en place dans l'équipe pour repérer, trier, analyser, prioriser et définir des «portes d'entrées» pour avancer sur d'éventuelles situations problèmes concrètes.

Cette écoute large permet de définir les hypothèses de situation problème qu'il s'agit de vérifier avec les gens sur le terrain.

OUTIL À MOBILISER

LA CARTE DU TERRITOIRE

L'animateur (ou plutôt d'équipe) est amené à réaliser une carte qui représente les lieux d'écoute des questions vitales du territoire : les lieux investis, les lieux délaissés par le centre social. Si possible, on essaye de repérer les inégalités sociales sur ce territoire. On peut y mettre des hypothèses de situations problème.

Cet outil peut être évolutif. Il doit permettre d'avoir une vision collective de la complexité du territoire.

LE MANDAT POUR ÉCOUTER

L'animateur social doit être autorisé par son centre social (direction) à engager de l'écoute des habitants sur le territoire.

Ce mandat précise par écrit :

- l'écoute «hors les murs» comme autorisée,
- un volume horaire (plutôt une ½ journée par semaine, où?) et une durée (pour 6 mois, un an),

- les contours de ce qui est écouté : c'est un mandat centré sur l'écoute de personnes en vue de dégager des situations problèmes,
- le rendu régulier de cette écoute (en réunion d'équipe, en lien avec la direction, ...)

Si le centre social pose l'action collective à visée émancipatrice comme importante, alors ce mandat d'écoute doit se concrétiser par un volume horaire repéré et ce toutes les semaines.

LA SITUATION PROBLÈME : ALLONS UN PEU PLUS LOIN

Au plan méthodologique, la phase d'écoute doit permettre à l'animateur de repérer la ou les situation(s) problème(s) amenée(s) par les personnes. On parle donc d'une écoute orientée, centrée sur le repérage de situations problèmes.

LA DÉFINITION D'UNE SITUATION-PROBLÈME :

C'est le repérage d'une situation problème qui permet d'élaborer une action collective. Les besoins, les intérêts et les émotions sont des moteurs.

Elle doit être définie par la/les personne concernées (*«moi je n'arrive pas à...»*) et mobilisant pour elles (*«et je suis prêt à venir pour trouver une solution...»*).

En terme de comportement concret (*«Comment est-ce que ça se manifeste dans votre vie quotidienne ?»*)

Les réalités sont des constructions personnelles.

Le capitalisme n'est pas une situation problème. Le supermarché qui achète des salades à un prix inférieur à ce qui permet à un paysan de vivre oui.

La politique routière en matière d'investissement d'un département n'est pas une situation problème. Le prix (l'accessibilité) des transports en commun peut-être une situation problème, une rue défoncée, des trottoirs surélevés peuvent être des situations problèmes.

LES CRITÈRES POUR VÉRIFIER QUE C'EST BIEN UNE SITUATION PROBLÈME

De façon actuelle (*«aujourd'hui»*). C'est au quotidien que l'on vit. *«Comment ça s'est passé la dernière fois que ça s'est produit ? » « Pourquoi est-ce que nous en parlons maintenant ? »*

De façon inter-actionnelle : il n'est pas considéré que sous l'angle interpersonnel (*«il est con»*), il prend en compte le contexte, les jeux d'acteurs...

Les personnes du groupe sont prêtes à changer des choses, à poser un acte pour que cela change (sinon, *«passager clandestin»* = avoir les bénéfices de l'action sans en assumer les risques). *La petite victoire est possible.*

Attention à la confusion entre le moyen et l'objectif, les personnes vous présentent souvent la solution qu'ils souhaitent et pas le problème. Exemple : comment amener les parents à venir au «café des parents» ?

LA 2^E ÉCOUTE – L'ÉCOUTE ORIENTÉE

Il s'agit d'affiner notre recherche d'information en fonction de l'hypothèse de situation problème concrète que l'on a repérée lors de la phase d'écoute large dans le but de créer un collectif qui voudra agir sur.

LES REPÈRES DE L'ÉCOUTE ORIENTÉE

C'est un temps court, l'animateur sait de quoi il va parler

Il est disponible au problème de la personne mais n'entre pas dans une écoute psychosociale longue, l'animateur est dans une posture modeste et mobilisatrice. L'écoute permet de vérifier la pertinence de la situation problème, de la préciser et de repérer si plusieurs personnes sont concernées. Dans ces contacts il s'agit d'essayer de voir si les personnes sont d'accord pour se mobiliser et de savoir où les trouver.

Il s'agit de préciser les questions, de voir si la personne a envie que les choses changent, si elle peut indiquer d'autres personnes qui rencontrent le même problème, si d'autres ont les mêmes envies ou ont les mêmes sentiments de colère L'animateur essaye de percevoir ce dont la personne a conscience, par rapport à ce qu'elle vit, à la réalité dans laquelle elle vit, ...

Il ouvre des possibles de collectifs, de recul, de capacité à s'organiser, de capacité à agir ... C'est la préparation de l'étape ultérieure : réunir les personnes concernées par la situation problème.

Au terme de ce travail la situation problème doit être suffisamment précisée pour passer à la phase de construction collective, toujours avec une validation du mandat.

IDENTIFIER LES PEURS POUR AGIR⁹

L'animateur doit pouvoir identifier, dans la phase d'écoute, les différentes peurs et donc les dépasser.

1. **Peur de l'autre**, d'être ridicule mais aussi peur du changement, de perdre le peu que l'on a déjà.
2. **Sentiment d'inutilité** (non, mais moi je ne sais pas... et puis ça ne sert à rien).
3. **Sentiment d'impuissance** (ils sont trop forts, que pouvons nous changer...).
4. **Sentiment d'isolement** (je suis tout seul ou, tu as vu - on est que trois).
5. **Tolérance aux injustices** (on s'habitue à tout, et au pire, malheureusement).

OUTIL À MOBILISER

LA CONSCIENTISATION, NOS FAÇONS DE FAIRE...

• Phase 1 : Entrer en relation

Où il s'agit d'entrer en relation tout en gardant la «*juste distance*» ; on ne se livre pas au-delà de ce qui est possible pour soi (mais on se livre, on entre en relation.) ... Ce que me dit la personne est son affaire – pas la mienne ... j'évite les «*projections*» ...

⁹ Par Rajagopal - sauf 5. Vivian Labry (Québec)

Le type de questions que l'on peut poser :

- Comment allez-vous ? Comment va la vie dans le quartier ? Comment vous sentez-vous ici ? ...
- Et moi... *(se livrer aussi un peu – parler de soi pour être dans une relation équitable : une personne face à une personne.)*¹⁰

• **Phase 2 : Identifier la situation problème : la conscience individuelle**

C'est quoi une situation problème concrète ? - rappel

- elle est définie par des personnes,
- elle est concrète et précise,
- elle est actuelle,
- des personnes prêtes à changer les choses, à agir,
- en interaction avec des acteurs avec une possibilité de transformation de la relation.

Le type de questions que l'on peut poser :

- J'ai entendu que ... j'ai l'impression que ... j'ai ressenti que ...
- Pouvez-vous expliquer votre situation ?
- Qu'est-ce qui vous pose problème/difficulté ?
- En quoi ça pose problème/difficulté ?
- Vous êtes en colère ? Indigné ? Gêné ? ...
- Qu'est-ce que vous avez déjà fait pas rapport à cette situation ? Avez-vous entrepris des démarches par rapport à cette situation ?
- etc.

Si la personne dit « je veux m'en sortir », « je ne veux plus subir cette situation » alors...

• **Phase 3 : avec d'autres, la conscience collective**

- Souhaitez-vous que l'on en parle à plusieurs ? ... que l'on se réunisse ?

Le type de questions que l'on peut poser :

- Pensez-vous que d'autres personnes rencontrent le même problème / la même difficulté ?
- Connaissez-vous d'autre personnes dans la même situation que vous ?
- En avez-vous parlé avec d'autres ?
- Le problème/la difficulté est-elle partagée par d'autres personnes ?
- Il semblerait que d'autres doivent se poser les mêmes questions...
- Et la constitution d'un collectif ?

Le type de questions que l'on peut poser :

- Et si on constituait un groupe pour voir ce que l'on peut faire ?
- Si on s'organise ensemble, on pourrait peut-être trouver des solutions, agir sur la situation...
- A plusieurs on a plus de chances de pouvoir changer les choses.
- Tout seul vous n'arriverez pas à aboutir – il serait peut-être intéressant de se rassembler avec d'autres personnes dans la même situation que vous afin d'avoir plus de poids, qu'en pensez-vous ?

¹⁰ En référence à la méthode « One to one » de Saul Alinski - Manuel de l'animateur social, Une action directe de non violence, 1971

Attention, l'envie de passer en collectif est la condition nécessaire à l'organisation d'une première rencontre ... autrement dit, si la personne n'est pas motivée pour le temps collectif, on arrête là !

Si la personne est d'accord pour partager avec d'autres sur la situation problème – si la personne est prête à se battre pour que la situation change, elle peut mobiliser elle-même d'autres personnes pour constituer un « groupe moteur » : plusieurs personnes prêtes à se retrouver pour essayer d'agir sur la situation problème.

Vous expliquez aussi votre rôle, celui du centre social : accompagnement, les limites de votre accompagnement, les possibles – impossibles pour votre centre social. Concrètement : vos capacités d'animation de réunion, la possibilité d'utiliser une salle du centre social, le projet du centre social qui vise à accompagner les projets des habitants...

Le type de questions que l'on peut poser :

- Puisque vous êtes motivé, on se retrouve quand ? Où ?
- Vous cherchez à mobiliser d'autres personnes concernées ?
- Je peux prendre vos coordonnées pour que nous restions en relation ?

• **Phase 4 : La conscience sociale et politique lorsque le groupe se retrouve**

Le type de questions que l'on va se poser ensemble :

- D'où vient le problème ? Qui est concerné par le problème ? (La commune ?, l'Etat ?, l'Office HLM ?, ...).
- Nous sommes quelques-uns à nous retrouver qui d'autre pourrait être concerné dans notre quartier ? territoire ?
- Est-ce que ça n'arrive que chez nous ?
- Sur quoi faut-il agir/sur qui faut-il agir pour que les choses changent ?

LE GROUPE « MOTEUR »

Pour qu'un collectif fonctionne correctement (capacité de concevoir, d'agir ensemble), on admet généralement que le nombre optimal se situe entre 8 et 12 personnes.

La responsabilité de l'animateur est de garantir, autant que possible, les conditions de réussite du groupe. Pour cela, dans la phase d'écoute et de conscientisation, il doit veiller à ce qu'un groupe d'une taille suffisante se mette en place.

En effet, lorsqu'un groupe démarre à 5-6 personnes, que l'une ou l'autre le quitte – on se retrouve alors bien souvent avec un groupe trop restreint pour avancer. Il est donc important de veiller à la création d'un groupe « moteur » capable de porter un projet – même si un ou deux membres le quittent !

Le groupe moteur d'au moins 8 personnes est donc un objectif à atteindre – bien évidemment, les premières personnes engagées sont bien souvent les mieux placées pour mobiliser d'autres personnes – l'animateur a alors souvent pour rôle de veiller à ce que les motivations d'engagement des nouvelles personnes sont en lien avec la volonté d'agir sur la situation problème. Lorsque ce n'est pas le cas, la personne s'engage pour de « fausses » raisons et ne va pas pouvoir contribuer au projet collectif.

Un groupe moteur :

- des personnes qui ont la même vision de la situation problème.
- des personnes concernées par la situation problème (eux-mêmes – leur entourage familial ...) - attention au risque de « passager clandestin » (une personne militante qui défend d'autres intérêts que ceux d'agir sur la situation problème).
- des personnes qui veulent agir pour changer les choses (des personnes concernées).

Si ces trois conditions sont réunies, vous êtes prêts à passer à la phase du collectif.

LA POSTURE DE L'ANIMATEUR DANS LA PHASE D'ÉCOUTE

Durant cette phase d'écoute, l'animateur mobilise ses capacités à entrer en relation avec des personnes. Ce n'est pas la technique qui prime mais le talent à « être avec ».

Pour reprendre le schéma présenté (place de l'animateur), dans cette phase, l'animateur est au centre. Il provoque des rencontres, il va vers, il vérifie en permanence que les personnes concernées par une situation problème sont prêtes à se mettre en route, il dynamise en vue de passer en groupe.

LE MANDAT POUR PASSER EN GROUPE

La phase d'écoute est centrée sur de l'inter-individuel. Elle est peu visible, elle engage peu les personnes et le centre social.

Lorsqu'une situation problème est repérée avec au minimum 8 à 10 personnes partantes pour passer en groupe, l'animateur doit vérifier son mandat.

L'animateur social doit être autorisé par son centre social (direction) à engager le passage en groupe sur la situation problème repérée. C'est cette situation problème qui peut poser problème au centre social (porteur de conflit par exemple). Ce mandat précise par écrit :

- le passage en groupe comme autorisé.
- un volume horaire (repères) et une durée (pour 3 mois, un an).
- les contours de ce qui sera travaillé : les limites également de ce qui ne sera pas travaillé (si prise de pouvoir par quelques personnes, si démarche qui tourne dans dimensions de violence, ...).
- le rendu régulier de ce travail à venir (en réunion d'équipe, en lien avec la direction, ...)

Si le centre social pose l'action collective à visée émancipatrice comme importante, alors ce mandat doit être anticipé. Nous découpons cela de façon un peu « mécanique ». Il est important d'anticiper ces mandats pour faciliter la mise en œuvre de l'action collective.

LOIRE • CENTRE SOCIAL MONTHIEU MONTPLAISIR • RAMON ESCRIBUELA

QU'EST-CE QUE LA FORMATION A CHANGÉ POUR VOUS DANS VOTRE QUOTIDIEN PROFESSIONNEL ?

Mon attitude professionnelle a changé au quotidien car le fait d'avoir étudié la « situation problème » m'a permis de donner du sens au « pouvoir d'agir des habitants » que je vis aujourd'hui comme l'axe central qui guide mon travail. Je suis plus prompt à amener mon équipe sur le terrain, et à lui expliquer ce « cœur de métier ».

POUVEZ-VOUS DIRE SI LA FORMATION A CONTRIBUÉ À FAIRE ÉVOLUER LE PROJET DU CENTRE SOCIAL MONTHIEU MONTPLAISIR ?

Nous sommes actuellement sur l'évaluation de notre projet, le pouvoir d'agir des habitants sera l'axe autour duquel, notre action sur les quatre prochaines années, sera basé. La Ville et le Conseil général ont pris acte de cette orientation lors de notre dernière Assemblée Générale au mois d'avril 2013.

PARTIE 4

LA PHASE DU GROUPE



Une fois la phase d'écoute terminée, une fois la situation problème identifiée, et lorsque des personnes sont prêtes à agir collectivement pour tenter de résoudre cette situation problème, il s'agit de se retrouver collectivement pour engager le travail.

LES DIFFÉRENTS TYPES DE GROUPE

D'APRÈS MICHEL SÉGUIER

Les centres sociaux peuvent intervenir dans l'accompagnement/l'animation de différents types de groupes en fonction de l'objet de celui-ci : groupes de socialisation, de projet loisir et culturel, autour du mieux vivre ensemble et autour d'un projet qui vise à résoudre une situation problème.

Nous nous intéressons ici exclusivement au 4^e type de groupe. Rappelons néanmoins que les 3 autres types de groupes (et les projets qui en découlent) intéressent les centres sociaux au quotidien et sont essentiels pour la bonne conduite du projet social et des missions d'un centre social.

GROUPES DE SOCIALISATION	
DÉFINITION	Groupes centrés sur le lien social et le bien-être, se rencontrant pour vivre des moments de détente, conviviaux, qui sortent de l'ordinaire... Groupes se retrouvant dans des ateliers dans le champ du loisir, du culturel : couture, groupes de parole, fête de quartier...
FONCTIONNEMENT	Groupes où les personnes viennent avant tout pour elles-mêmes. Les projets formulés sont souvent individuels. L'organisation du groupe est gérée par l'accompagnant (l'animateur). Il est au centre du groupe en relation avec chacune des personnes qui, elles, sont centrées sur elles mêmes. L'initiative vient généralement du centre social ou de l'animateur.
IMPACTS	Sur les personnes du groupe Plaisir, détente, sortir de ses soucis, expression insertion, liens, amitiés, partage libération, révélation des personnes, prise d'initiatives..

GROUPES DE DE PROJET LOISIR ET CULTUREL	
DÉFINITION	Groupes centrés sur un intérêt en commun, sur un projet à court terme... Projets de loisirs ou culturels : projet voyage, échanges interculturels, partage de savoirs...
FONCTIONNEMENT	Groupes où les personnes viennent faire quelque chose ensemble pour elles-mêmes. Le groupe relève d'une organisation collective gérée par l'accompagnant (l'animateur), autour de préoccupations communes, s'appuyant sur les solidarités de proximité. Le groupe est capable d'analyser un problème et ses causes, de proposer des solutions. L'initiative vient du groupe. L'animateur est au centre du groupe, en relation avec chacune des personnes mais en créant le lien entre elles (cohésion, « manage » le projet et le groupe...)
IMPACTS	Sur les personnes et autour du groupe (donne envie à d'autres de faire pareil) Prise d'initiatives et de responsabilité, plaisir au travail, développement de compétences organisationnelles... valorisation. Ces actions concrètes suscitent la mobilisation d'autres (effet de conviction).

DE COOPÉRATION AUTOUR DU « MIEUX VIVRE ENSEMBLE »	
DÉFINITION	Groupe centré sur un intérêt commun porté à l'échelle d'un territoire restreint (le quartier proche). Ce groupe développe des projets qui améliore le « vivre ensemble », la solidarité, les relations sur le quartier.
FONCTION- NEMENT	Groupes où les personnes viennent faire des choses ensemble, pour elles-mêmes et pour l'intérêt du quartier. Le groupe relève d'une organisation collective autour de préoccupations communes, s'appuyant sur les solidarités de proximité et la recherche de solutions. L'animateur accompagne méthodologiquement le groupe vers son autonomie. Il est dedans (met la main à la pâte, il est en relation avec chacune des personnes mais en créant le lien entre elles (cohésion, « manage » le projet et le groupe...). Mais il est aussi en dehors du groupe (n'est pas là tout le temps...).
IMPACTS	Sur les personnes, sur le groupe (se sent plus fort), sur le territoire (crée du lien...) Prise d'initiatives et de responsabilité, développement de compétences organisationnelles... valorisation. Ces actions concrètes suscitent la mobilisation d'autres (effet de conviction). Intérêt des partenaires et institutions pour ces initiatives.

GROUPES VISANT À RÉSOUDRE UNE SITUATION PROBLÈME	
DÉFINITION	Groupe qui agit sur les politiques publiques. Groupe centré sur le développement local, la transformation sociale, le « bien commun partagé » Ses projets ont pour vocation le développement social local : projets liés à des problématiques de territoire large et des questions de société. (amélioration de l'habitat, l'éducation, la santé, lutte contre les discriminations...) Groupe de revendication... Prendre des initiatives, formuler des opinions, exprimer des besoins, formuler des jugements sur les réalités sociales et faire des arbitrages sur les priorités.
FONCTION- NEMENT	Les personnes du groupe sont mobilisées sur des intérêts dépassant leurs seules préoccupations. L'idée étant de faire ensemble au delà des intérêts particuliers, de se mobiliser sur une question de société, un intérêt général. Les actions sont déterminées par le groupe lui même qui met en place des stratégies. Le groupe est moteur, et s'organise collectivement et démocratiquement... Il est capable de peser sur des processus de décision. Ces formes de participation sont souvent plus organisées, voire statutaires. Il s'agit notamment d'une parole collective organisée. L'animateur accompagne méthodologiquement le groupe et est une ressource.
IMPACTS	Sur les personnes, sur le groupe (se sent plus fort), sur le territoire et sur les politiques publiques (changement de décisions suite à la pression du groupe). Responsabilité, solidarité, coopération. Compréhension fine de l'environnement. Reconnaissance des habitants comme interlocuteurs pertinents. L'engagement dans l'action et l'organisation permet de renforcer leur engagement civique et leur capacité à être des acteurs solidaires. Leur mobilisation permet de peser sur des décisions qui les concernent et d'intervenir sur la qualité de leur vie.

GROUPE FERMÉ ? GROUPE OUVERT ?

Par essence, un groupe qui se forme pour tenter de résoudre une situation problème est un groupe fermé – puisque les personnes partagent la même analyse, vivent la même situation-problème pour laquelle elles ont décidé, individuellement et collectivement, d'agir. Il s'agit donc d'un processus dans lequel les différentes étapes sont importantes.

On peut néanmoins envisager d'accueillir des nouvelles personnes en cours de projet mais avec toutefois une condition : la nouvelle personne doit être informée du processus, des règles relationnelles, des objectifs poursuivis par le groupe et s'engager à les respecter.

Si cette condition n'est pas respectée, il y a un risque très fort d'éclatement du groupe/ou de conflit.

La personne qui intègre le groupe doit donc acter son accord pour intégrer le groupe et le processus en cours là où il en est. Elle pourra, dans ce cadre, prendre sa place et contribuer à la suite du processus.

REPÈRE MÉTHODOLOGIQUE

LES SOLIDARITÉS DANS UN GROUPE, CE QUI PERMET L'AGRÉGATION AU GROUPE

(RESSOURCE DE GUY BAJOIT),

Au départ, trois types de solidarité qui mobilisent les personnes :

Les solidarités affectives : on est ensemble car on «s'aime» – ces solidarités existent l'animateur doit être attentif à la gestion des émotions.

Les solidarités conditionnelles : on partage le même problème - les rats dans la cave, des logements insalubres, ...

Les solidarités fusionnelles : on défend la même vision du monde - stop au nucléaire, les jardins partagés c'est l'avenir, ...

Ces 3 formes de solidarité sont importantes, mais pas suffisantes. Il est important de développer des solidarités contractuelles : comment chacun trouve sa place pour faire aboutir une question commune (une situation problème), dans un espace démocratique. On se met d'accord et on formalise la place de chacun, les rôles, les responsabilités... La formalisation peut être simple – il n'est bien évidemment pas nécessaire de formaliser par un contrat, une convention.

L'animateur doit donc repérer quelle est «l'entrée» des personnes et les faire tendre vers cette solidarité contractuelle. C'est dans ce cadre que les éléments du groupe qui ont des visions différentes peuvent travailler ensemble.

TROIS PHASES À METTRE EN ŒUVRE AVANT D'AGIR DANS L'ESPACE PUBLIC – OU CE QUE L'ON FAIT AVEC LE GROUPE

AFFINER LA SITUATION-PROBLÈME / ANALYSER LE CONTEXTE

Avant de chercher des solutions le groupe va devoir vérifier/affiner la situation problème et vérifier s'il y a bien accord entre les membres du groupes sur celle-ci ou se mettre d'accord. Sans accord sur la situation-problème, le groupe ne pourra pas envisager une action collective cohérente. Il s'agit donc de déterminer quel est le problème mais aussi qui est impliqué, à quel niveau, comment sont répartis les pouvoirs/responsabilités ?

Dans cette phase, on peut rencontrer des alliés, des experts, d'autres groupes qui ont déjà agi pour prendre du recul, enrichir notre analyse.

OUTIL À MOBILISER

L'ANALYSE DU CONTEXTE

Pour pouvoir comprendre ensemble quels sont les enjeux – il s'agit d'analyser ensemble (et ainsi poursuivre le chemin de la conscientisation) :

- Qui sont les acteurs qui interviennent dans le champ de la situation problème (organisations, personnes).
- Positionner ces acteurs et les personnes.
- Quelles sont leurs logiques/mandats/pouvoirs/responsabilités/stratégies
- Repérer les organisations/personnes clés.
- Nommer les alliés et les adversaires.

Cette analyse collective peut se faire sur une carte dessinée collectivement. Cette analyse peut ensuite servir à dessiner le chemin que le groupe veut parcourir pour résoudre sa situation problème : qui rencontrer ? Dans quel ordre ? Pour dire quoi ? Quels gains avant de passer à l'étape suivante ? (voir point suivant)

UN EXEMPLE D'ANALYSE DE CONTEXTE : LA FERMETURE D'UNE CLASSE DE PRIMAIRE

Situation problème : une école primaire dans un quartier d'une grande ville de banlieue avec quasi absence de l'association de parents d'élèves. Pour l'année scolaire, les effectifs des classes de CM1/CM2 sont en dessous de la norme établie par le Ministère de l'Éducation Nationale. Quelques jours après la rentrée, l'institutrice de CM1 qui venait d'arriver est priée de quitter son poste en vue d'en prendre un autre dans une autre école. Les élèves de la classe vont être répartis dans les autres classes de CM1/CM2 qui deviennent surchargées.

Présents à la sortie de l'école, des animateurs du centre social écoutent la colère des parents, une 15aine sont prêts à se mobiliser, avec de vraies capacités à en entraîner d'autres : le ras le bol est profond. Rendez vous est donné le lendemain matin. 10 parents sont présents. 2 animateurs posent une analyse de contexte.

Voici ci-après une description du processus suivi :

1. Dans un premier temps un tour d'horizon de la loi est fait, les colères ont été entendues, la volonté d'y aller est affirmée.
2. Qui prend la décision de la « nomination/démission d'un-e instituteur-trice ? » : le recteur d'académie sur la base de normes/de textes établis par le Ministère de l'Éducation Nationale. Donc dans l'analyse du contexte, nous tombons vite d'accord que : faire évoluer la décision passera par agir auprès du recteur.
3. Analyse du contexte, qui peut agir ? :
 - Le directeur d'école, plutôt « soumis » à l'autorité hiérarchique : il ne bougera pas.
 - Deux instituteurs sont syndiqués : à explorer de ce côté et des liens avec académie et ministère.
 - L'association de parents d'élève est à activer, faire le lien avec le niveau départemental : dans le groupe de parents, un adulte connaît la secrétaire départementale de l'association de parents d'élève. Mandat lui est donné d'explorer.
 - La Mairie est propriétaire des locaux et assure la construction, la reconstruction, l'extension, les grosses réparations, l'équipement et le fonctionnement de l'école. En outre c'est la commune qui recrute, rémunère et gère la carrière du personnel non enseignant de l'école. (...). Des adjoints et le Maire sont bien connus des parents, se seront d'indéniables alliés.
 - Un inspecteur de l'inspection académique est connu dans la ville. Une personne du groupe peut le rencontrer.
 - Au niveau national, le Député du secteur est connu de quelques habitants
 - Et puis du côté des médias (...)
4. Après avoir situé sur une grande feuille l'analyse de ce contexte (nom des organisations, fonctions, alliés, ...) : un chemin prioritaire est dégagé qui peut permettre de faire infléchir le recteur d'académie.
5. Rendez vous est pris au lendemain matin, objet : mettre en commun ces éléments d'analyse, vérifier que la petite victoire est possible, voir comment passer à une phase de mobilisation plus importante, en vue d'agir.

DÉFINIR LES OBJECTIFS/GAINS À ATTEINDRE

Au regard de cette analyse, le groupe peut commencer à travailler sa situation problème :

- Quel gain pouvons-nous viser ? Sont-ils réalistes ?
(sinon, on risque de conforter les personnes dans un sentiment d'impuissance).
- Quelles sont nos priorités au regard des gains à atteindre ?
- Qui pouvons-nous rencontrer pour peser ?
- Comment devons-nous parler/agir ?
- Quels sont nos leviers pour agir ?
- Quelles difficultés devra-t-on contourner ?

Ici aussi, on peut rencontrer des alliés, experts, autres groupes pour nous aider dans notre réflexion.

DÉFINIR COMMENT S'Y PRENDRE

Au regard de l'analyse du contexte et des gains que l'on vise, il faut maintenant faire le choix de la première action dans l'espace public et envisager les pas suivants.

- Quel mode d'action choisit-on ?¹¹
- Comment s'organise-t-on pour agir ?
- Qui fait quoi ?
- Quel est notre planning ?

OUTIL À MOBILISER

LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES *SELON MICHEL SÉGUIER*

Pour ne pas passer plus d'une heure et demi sur un problème sans trouver de solution, on peut travailler sur une méthodologie de résolution collective de problèmes. A chaque fois, le groupe est mis à contribution de manière rapide et lisible. Pour cela, il est important d'écrire et de lire la proposition (et non de partir dans une analyse développée de ce qui a été entendu).

Distinguons plusieurs étapes :

1. **Ecoute** du problème en dix minutes. Les acteurs du problème racontent et les autres écoutent. Ils peuvent éventuellement réaliser une carte relationnelle pour positionner les différents acteurs.
2. **Diagnostic** : le groupe reformule « votre problème c'est... ». Chacun écrit puis un tour de table est réalisé où chacun lit sa phrase. Les acteurs reformulent leur problème : « notre problème c'est... »
3. **Hypothèses** : « votre problème n'existerait pas si... ». On refait un tour de table après écriture.
4. **Actions** : « une solution à court terme serait... une solution à long terme serait... » Puis les acteurs choisissent parmi toutes ces solutions la meilleure action à court terme et la pire action à court terme et la meilleure et la pire action à long terme parmi toutes celles proposées par le groupe.
5. **Engagements**. On se reformule les objectifs à réaliser dans les dix jours et dans les deux mois avec les engagements et les actions que cela nécessite.

¹¹ Les différents modes d'actions possibles seront abordés dans la 5^e partie du document.

OUTIL À MOBILISER**REPÈRE ANIMER UN GROUPE, ANIMER UNE RÉUNION - OU ... COMMENT FAIRE AVEC UN GROUPE ?¹²****AVANT LA RÉUNION****ORGANISATION DE L'ESPACE ET DES OUTILS D'ANIMATION :**

- lieu et accessibilité (notamment pour les déplacements de l'animateur et des personnes pendant la réunion).
- tables, chaises (en nombre suffisant mais pas excessif).
- espace visualisation collective (paper-board, mur où l'on peut accrocher les productions...).
- lumière et son (en cas de projection).
- matériel de production (papier, crayon, post-it...).
- documents d'information...

PLUSIEURS DISPOSITIONS DE TABLES : en escargot, en îlots, en carré fermé, en vis-à-vis, sans tables...

- Rien n'est neutre dans l'organisation spatiale.
- Il faut savoir s'adapter.
- il faut maximiser les contacts potentiels entre les membres du groupe. La disposition sous forme de cercles est donc souvent privilégiée.

ACCUEIL DE CHACUN :

- J'accueille les membres du groupe, j'apprends les prénoms.
- Je suis disponible pour écouter les souhaits, les contraintes, les dispositions des uns et des autres (départs avant la fin...).

L'OUVERTURE DE SÉANCE**MARQUER LE DÉBUT :**

- Indication du top départ : « bonjour ! ».
- Éventuellement : mot de bienvenue du président de séance/du leader du groupe.
- Énoncer un principe sans savoir comment l'activer ne sert pas à grand chose. On doit donc indiquer au groupe comment le solliciter. Par exemple, dire que l'on va appliquer le principe d'une juste répartition des temps de parole sans avoir instauré les conditions pour y arriver ne sert à rien ... on peut avoir une personne attentive et qui pourra intervenir pour réguler les prises de paroles ou encore, proposer de compter les prises de paroles de chacun et de faire un point en milieu de réunion...

DÉFINIR DES CLAUSES DE FONCTIONNEMENT :

- Les règles sont valables pour tous et donc doivent être connues de tous. Elles valent également pour l'animateur qui se trouve de fait inclus même si sa place est particulière. Quand une règle est sollicitée, l'animateur la soumet à validation, invalidation ou correction.
- Les règles ne sont pas imposées par l'animateur mais proposées. Un animateur peut refuser d'animer avec certaines règles (parce qu'il ne veut pas ou ne peut pas).
- Présentation et validation de clauses d'organisation (horaires, pauses, portables, café...).

- Quand on se retrouve en réunion, on joue à des jeux relationnels. Il vaut mieux se mettre d'accord tout de suite sur certaines règles afin que l'on joue au même jeu et que chacun les maîtrise à égalité et enfin que l'on puisse en discuter et éventuellement les modifier.
- Présentation et validation de deux ou trois principes relationnels (ponctualité, co-responsabilité...). [si on en propose plus par séance, ils risquent de ne pas être respectés].

CLARIFIER DES RÔLES :

- Quand on se trouve en réunion, on remplit des fonctions. Styliser ces rôles, les formaliser et discuter de leur répartition, c'est permettre d'adopter de nouveaux rôles, d'envisager autrement la place d'un des membres dans le groupe, c'est permettre une autre distribution du pouvoir. Prendre une responsabilité c'est aussi prendre une place dans un groupe. C'est contribuer à ce que le groupe agisse et exerce son pouvoir.
- Présentation et distribution éventuelle des rôles associés (animation, compte-rendu, gestion du temps, gardien des règles ...). On peut cumuler ou déléguer. Les rôles peuvent être tournants ou fixes.

DÉFINIR LES CONTOURS DU GROUPE

- Si c'est la première fois que l'on se voit, faire un tour de présentation avec au minimum les prénoms. Attention à ne pas réduire les gens à leurs statuts. Vérifiez éventuellement les attentes spécifiques.
- Marquer les présences et les absences. Qui est présent ? Où sont les absents ? Pourquoi sont-ils absents ? [Si chaque personne est importante, elle manque au groupe, on doit donc marquer et comprendre une éventuelle absence, cela renforce la participation des membres].
- Je rappelle et fait valider des objectifs et des moyens pour y arriver au cours de la réunion (un contrat de séance). Cela peut être ajusté ou modifié avec une écoute des attentes de chacun des membres, par une attention à ce qui a pu se passer lors de l'inter-séance, par une mise en souvenir de la séance précédente, une relecture du compte-rendu... On construit ou modifie un ordre du jour qui peut être distribué ou affiché sur paper-board.
- Outils pour la définition des objectifs : l'ordre du jour ; le minutage des points ; la mise en priorité par ordre d'importance...

PROPOSER UN PROCESSUS D'INCLUSION :

- temps d'inclusion : petite question permettant de se présenter individuellement à travers un aspect plus ou moins en lien avec le sujet [il y a toujours quelque chose à découvrir, cela permet de sentir si on veut contribuer au groupe ou pas...].
- l'inclusion doit aller chercher dans l'expérience de la personne.
- elle doit être formulée de manière suffisamment large pour que chacun puisse y répondre ; elle doit être formulée de manière suffisamment précise pour que chacun réponde au même niveau de calibrage.
- elle permet de se mettre dans le groupe.

Exemples d'inclusions : on présente un poème, une petite phrase que l'on aime ; « qu'est-ce qui vous fait lever le matin ? » ; « pourquoi participez-vous à cette réunion ? » ; le dernier événement qui vous a marqué dans l'actualité ? » ; « si vous étiez un animal ? Une fleur ? Une chanson ? Un film ? » ; on se rassemble par provenance, statuts, sexe, âge, couleur d'yeux, ce que l'on boit le matin au petit déjeuner... ; « quoi de neuf depuis la dernière fois ? » ; on lit un conte et on demande ce qu'il évoque par rapport au sujet traité ...

LE CŒUR DE SÉANCE

Je replace la séance dans la durée (ce qui s'est passé auparavant, ce que nous visons, les étapes suivantes...)

LA CONSIGNE DE PRODUCTION :

- J'établis des consignes calibrées et progressives (cumulatives, non fermées...).
- Elles font varier des temps de production individuelle, par petits groupes et en plénière.
- J'observe la réalisation de la consigne par tous les membres du groupe ou par tous les groupes.

Exemples de productions : le brainstorming ; le métaplan ; le diagnostic ; l'évaluation ; la symbolisation...

LA RESTITUTION DE TRAVAUX EN GROUPES :

- La restitution des travaux de petits groupes en plénière ne doit pas reprendre ce qui a été dit en petits groupes afin d'éviter un côté redondant et doit permettre de passer un cap supplémentaire dans la production.
- Je restitue au groupe les résultats du respect de chaque consigne, je ne passe pas à la consigne suivante sans avoir fait cette restitution.

Exemples de restitutions : on formule une consigne de restitution différente de la consigne de production ; on donne une contrainte, un angle à la restitution (faites la restitution à partir d'une couleur) ; on choisit des rapporteurs qui savent réaliser des synthèses n'effaçant pas une partie des propos ; on demande de restituer un exemple significatif...

LA DÉCISION COLLECTIVE :

- Il faut d'abord être sûr que la décision est du ressort du groupe et de qui va prendre part au vote (position du président de séance...).
- Puis prendre le temps de poser le problème de manière satisfaisante et savoir si les différentes options ont été envisagées (oui/non ou bien vote sur différentes options).
- Ensuite, il faut déterminer si l'information nécessaire pour la prise de décision est accessible à chacun (afin de réduire les inégalités). Quels sont les enjeux personnels ? Collectifs ? Par exemple, quelles sont les conséquences prévisibles de tel ou tel choix. Que fait-on en cas de désaccord ? Peut-on envisager que le groupe se scinde sur une partie des solutions ou doit-il être unanime ?

- Enfin, il faut décider des modalités de décision (secret, nombre de tours en cas de vote, recherche du consensus ...).

Exemples de votes ludiques : l'abaque de Rénier et le vote des couleurs ; les gommettes ; donner du poids aux options ; le classement.

LA RÉGULATION DES CONFLITS :

- Tout d'abord, ne pas essayer de résoudre un conflit si on ne maîtrise pas le cadre c'est à dire les clauses de fonctionnement collectif. Si celles-ci étaient explicites et ont été outrepassées, l'animateur interrompt l'escalade du conflit afin de :
 1. nommer le conflit.
 2. pointer la nécessité d'ajuster les clauses de fonctionnement avec les personnes concernées [principe de subjectivité : « on parle pour soi et non dans une posture d'imposer une vérité » ; « on s'attache aux faits établis et non aux interprétations »]
 3. proposer à quelle échéance le conflit peut être réglé [immédiatement, après une pause, la prochaine fois...]
- Les personnes doivent être en capacité de prendre de la distance par rapport aux émotions générées par une situation de conflit. Il existe quatre émotions fondamentales (plaisir, souffrance, peur, colère). Ces trois dernières génèrent une difficulté de communication entre les personnes et interfèrent dans les messages. Du coup, on répond à l'émotion et non au problème qui le génère. La première phase consiste donc à repérer cette dimension du conflit pour apprendre collectivement à la réguler (on tente de rester centré sur le problème et moins sur les émotions, on nomme les émotions pour soi...). L'animateur doit également décoder le non-verbal (regards, ton, gestes...).
- L'animateur peut être ou non le médiateur. Celui-ci ne doit pas prendre parti et a un rôle important de reformulation des problèmes selon le point de vue des personnes concernées. A travers sa reformulation des faits (et non des interprétations), il doit pointer les quiproquos et les désaccords. Il peut proposer la « méthode claire » :

Écoute pendant 5mn puis reformulation sans être interrompu ; la personne qui s'est exprimé corrige ; l'autre doit garder le silence ; puis processus symétrique ; enfin chacun fait des propositions de solutions ; s'il n'y en a pas, le médiateur peut proposer aux autres membres du groupe des propositions. [cf également méthodes de résolution de problème de Michel Séguier]

LA CLÔTURE DE SÉANCE

SIGNIFIER LA FIN

- Top de temps : « il nous reste un quart d'heure » (au moins)
- On prend éventuellement 5mn pour réfléchir à ce qu'il faut pour clore.

PRÉPARER LA SUITE

- Quelles sont les questions irrésolues, pendantes ou non traitées ?
- Doit-on les traiter lors d'une prochaine réunion ou dans l'inter-rencontre ? [on peut être amené ainsi à réviser le parcours prévu]
- On définit ensemble les objectifs de la séance ultérieure et ce qu'il y a à faire dans l'inter-séance.
- Rappel des engagements pris à l'issu du processus (compte-rendu, réalisation d'actions...).
- Comment s'organise la prochaine réunion (lieu, date, préparation) ?
- Qui souhaite continuer ? Qui contacte les absents ? [afin de renforcer l'appartenance au groupe]

CLORE

- Déclution : évaluation du processus, du contenu émergé, de l'optimisme des participants. Cela peut faire l'objet d'un temps de production particulier pour être approfondi afin d'avoir un feed-back collectif du ressenti et de l'atteinte des objectifs du point de vue de chacun.

Exemples de questions de déclution : un mot qui exprime votre état d'esprit à cet instant ; qu'est-ce que vous reprenez de la séance ? ; un point positif et un point négatif ; dans ce que l'on a vécu, qu'est-ce que nous pourrions retenir pour améliorer la prochaine séance ? (...)

Remerciements et salutations (top de fin).

EN AVAL

- Être disponible à titre individuel notamment pour vérifier la satisfaction, être attentif à des demandes qui ne se formulent pas en collectifs, reprendre une question/une chose mal vécue ...

PARTIE 5

PHASE D'ACTION DANS L'ESPACE PUBLIC



Après avoir travaillé avec le groupe, il s'agit d'agir et de poser un premier acte dans l'espace public afin de supprimer la situation-problème initiale.

Rappelons ici que bien souvent, un groupe peut être amené à agir pour résoudre une situation-problème sans entrer en négociation avec des décideurs. Dans ce cas, l'action consiste à résoudre collectivement le problème. Par exemple, un groupe d'habitants excédés par la saleté d'une cage d'escalier peut simplement choisir de s'organiser collectivement pour nettoyer celle-ci et ce, sans devoir peser sur le bailleur social.

Mais assez régulièrement, pour résoudre la situation-problème, il s'agit de peser sur des élus ou décideurs afin que ceux-ci changent leur politique. C'est cette dimension que nous allons aborder de façon plus approfondie ici.

LE CENTRE SOCIAL ET LA GESTION DU CONFLIT

Les centres sociaux agissent (ou souhaitent agir) de façon non-violente. S'ils doivent accompagner un groupe d'habitants qui cherche à agir sur une situation problème concrète, ils vont proposer des méthodes d'action en adéquation. La non-violence cache-t-elle alors une peur d'entrer en opposition à des financeurs ou est-t-elle assumée comme moyen d'action qui n'empêchera pas le conflit ?

Quoi qu'il en soit, le centre social doit assumer clairement d'accompagner des personnes qui vont tenter d'entrer en négociation avec des élus/décideurs et donc, d'influer sur eux pour résoudre la situation-problème.

Nous l'avons vu plus haut, bien souvent, résoudre la situation-problème ne nécessite pas l'intervention de décideurs. Le groupe peut alors mener une action sans entrer en négociation/frottement avec des décideurs.

LE CONFLIT ÉVITÉ OU TRAVAILLÉ ?

Pour mener à bien ses missions et dans le cadre de son projet social, un centre social est financé par des collectivités locales et institutions. Il va de soi que lors des renouvellements de projets, lors des rencontres avec ses partenaires institutionnels et politiques, un centre social doit aborder la question de sa légitimité à accompagner des actions collectives à visée émancipatrice et donc sa légitimité à accompagner d'éventuels situations conflictuelles entre un groupe et des élus – souvent aussi financeurs du centre social. Une collectivité, une institution peut envisager de rencontrer des habitants suite à l'accompagnement du centre social, si celui-ci a clarifié son projet (transformation sociale)/ ses façons de faire (non-violence/règles du jeu posées) et que le « partenaire » est prévenu qu'il peut être sollicité par des groupes d'habitants accompagnés par le centre social.

REPÈRE CONCEPTUEL

NON-VIOLENCE, QUELQUES DÉFINITIONS¹³

« **Toute violence** est un viol de la personne : de son identité, de ses droits, de son corps. Ni l'agressivité, ni la lutte, ni la force ne doivent être identifiées à la violence. Si l'agressivité et la force qui s'exercent dans la lutte permettent le règlement du conflit, la violence est au contraire un dérèglement du conflit. La violence enraye le fonctionnement du conflit et ne lui permet plus de remplir sa fonction qui est d'établir la justice entre les adversaires » Jean-Marie Muller

Conflit : Quand la confrontation débouche sur un sentiment de concurrence ou de non reconnaissance, la situation peut devenir conflictuelle. Chacun défend ses idées, ses droits, sa liberté, sa vie... Le conflit fait partie de la relation à l'autre. Il peut être facteur de changement en introduisant le mouvement dans les relations, dans la société. Une société sans conflit serait une société immobile, sans Histoire. Résoudre le conflit peut faire progresser la justice. Mais un conflit non géré ou mal géré peut libérer des énergies destructrices considérables et déclencher les affrontements les plus violents.

Violence est empruntée (1215) au latin classique violentia « caractère emporté, farouche » et en parlant du vent, de l'hiver, d'un vin, etc.

Le mot se dit de l'abus de la force pour contraindre quelqu'un à quelque chose, en particulier dans faire violence. Il désigne aussi (1314) la force brutale employée pour soumettre et par métonymie et d'abord au pluriel, un acte brutal, un acte de violence. De là, l'emploi sorti d'usage pour viol (1494). Violence reprend (1600) le sens latin de « force irrésistible, néfaste ou dangereuse (d'une chose) puis s'emploie (XVII^e s) en parlant de l'effort qu'on fait sur soi, en particulier dans se faire violence et aussi faire violence à un texte, une loi. L'expression faire une douce violence à quelqu'un est ironique. Violence s'applique aussi à l'intensité d'un sentiment et s'emploie en parlant du langage avec la valeur de « caractère excessif ». Dictionnaire historique de la langue française

La non violence, c'est quoi ? C'est Gandhi qui a offert à l'Occident le mot « non – violence » en traduisant en anglais en 1920 le terme sanskrit ahimsa, qui est usuel dans les textes de la littérature hindouiste, jaïniste et bouddhiste. Il est formé du préfixe négatif a et du substantif himsa qui signifie le désir de nuire, faire violence à un être vivant. L'ahimsa est la reconnaissance, l'apprivoisement, la maîtrise et la transmutation du désir de violence qui est en l'homme et qui le conduit à vouloir écarter, exclure, éliminer, meurtrir l'autre homme. Nous sommes dominés par la culture/l'idéologie de la violence, la violence qui est nécessaire, légitime, honorable – Jean-Marie MULLER

Action non violente : L'action non-violente permet de lutter contre l'injustice sans porter atteinte à l'intégrité physique ou morale de l'adversaire. Non-coopération, grèves, boycott, désobéissance civile..., les moyens de l'action non-violente sont nombreux. Ils visent à exercer une contrainte sur l'adversaire, en sensibilisant l'opinion publique à l'injustice. C'est la conjonction de la force de l'action non-violente et de la pression de l'opinion publique qui peut forcer l'adversaire à la négociation.

¹³ Sources : Non violence actualité (<http://www.nonviolence-actualite.org/index.php/fr/la-non-violence/definition>) et Jean Marie Müller (dictionnaire de la non-violence)

UNE POSTURE COMPLEXE MAIS POTENTIELLEMENT FÉCONDE

Dans les territoires, les centres sociaux ont pu, bien souvent, constater l'échec du dialogue entre élus et habitants parce que les conditions ne sont pas réunies pour un dialogue serein – on a alors des propos jugeants qui attaquent les personnes – ce qui conduit bien souvent à des refus de poursuivre la discussion.

Le centre social peut ici jouer un rôle de « formateur » en apportant les outils aux habitants pour se positionner au mieux, pour éviter les écueils qui conduisent à des impasses (telles que des postures uniquement revendicatrices ou d'attaques personnelles). Pour cela, le travail d'accompagnement, de conscientisation doit permettre aux habitants de s'outiller pour négocier/dialoguer dans de bonnes conditions – peaufiner leurs arguments, revendiquer/négocier à partir d'éléments analysés et construits. Gageons que nos partenaires sauront aussi apprécier le dialogue/la négociation avec des habitants formés, résolus et non-violents !

DES DÉCIDEURS QUI CHERCHENT DE NOUVELLES FAÇONS D'AVANCER

Nombreux sont les décideurs, les élus qui souhaitent aborder des relations nouvelles avec les personnes concernées par une question ou une situation-problème. Gageons que ceux-ci vont vouloir entrer en dialogue/accepter de négocier avec des habitants organisés. Le rôle du centre social peut être ici d'apporter des outils (règles du jeu, définition des rôles, connaissance du fonctionnement de la collectivité ou de l'institution, préparation à la négociation, ...). Nous savons que de nombreux élus cherchent, eux aussi, à contribuer à un « renouveau démocratique ».

POSER UN ACTE SIGNIFICATIF¹⁴

Pour agir dans l'espace public et provoquer l'attention des décideurs/pour peser sur eux, toujours de façon non-violente, le groupe peut provoquer un « acte significatif ».

Voici quelques critères qui définissent ce qu'est un acte significatif afin de « passer à l'acte dans la conscientisation » (P. Freire). Les actes significatifs sont également importants pour mobiliser un groupe alors que de nombreuses personnes ne croient plus aux discours mais attendent des actes.

Concrètement, voici quelques exemples d'actes significatifs que nous avons pu identifier dans les centres sociaux :

- une manifestation devant une mairie pour sensibiliser le maire à un problème de fermeture de classe,
- une pétition de parents déposée collectivement à l'accueil de la mairie pour demander l'ouverture de la halte garderie une heure plus tôt le matin,
- l'organisation d'un spectacle de théâtre forum sur la question des incivilités dans le quartier où le maire est invité,

¹⁴ D'après Michel Séguier

- l'enterrement symbolique d'une rue et convocation de la presse pour signifier le raz le bol d'habitants qui habitent une rue dangereuse et insalubre,
- l'organisation d'un débat public sur la fermeture d'un hôpital où les élus et institutionnels se sentent obligés de participer ,
- invitation du maire par un groupe de jeunes à un concert intitulé « les jeunes dans la cité ! » pour le sensibiliser à la place des jeunes dans le quartier et entrer en dialogue avec lui sur sa politique jeunesse,
- envoi en grand nombre de courriers demandant un rdv au directeur de l'office HLM suite à des pannes d'ascenseurs multiples,
- etc.

Agir dans l'espace public ne sera donc pas forcément une action très originale. Mais penser la relation aux médias, poser un acte significatif qui marque les esprits est à utiliser – peut-être plutôt lorsqu'une situation est bloquée avec un interlocuteur. Nous sommes bien amenés à peser sur des décideurs afin de changer une situation problème ! Il s'agit donc bien d'instaurer un rapport de force. A nous d'accompagner les groupes pour qu'ils inventent la façon d'agir qui leur correspond.

UN REPÈRE MÉTHODOLOGIQUE : À QUOI PEUT SERVIR UN ACTE SIGNIFICATIF ? D'APRÈS MICHEL SÉGUIER

CRITÈRES - LES ATTENDUS DE L'ACTE SIGNIFICATIF	DANGER / RISQUES	QUELQUES PISTES DE QUESTIONNEMENT
Un projet visible	D'en rester à l'intention	Définir les cibles quelles forces et quelles tensions sociales ?
Une initiative socio-psychologique (qui doit « marquer » les « ennemis »)	Les « ennemis » vont tenter de désunir le groupe par une explication psychologisante pour démolir sa ligne politique. C'est la règle de la réduction du politique au psychique.	Fonder un groupe moteur en cooptation Action large d'une force sociale ? Eviter la récupération d'une action perçue comme le fait de quelques originaux
Une réponse à une attente inconsciente		Elaborer le contrat du « faire ensemble » Quel désir traduire en intérêt commun ? A quelle histoire la population va-t-elle rattacher l'action ?
Une fonction symbolique démythifiante (ou montrer que c'est possible)		Choisir les mots clefs mobilisateurs Quelle force d'impact des symboles ? Quels tabous faire tomber ? Va-t-on se donner le droit d'avoir le droit ?
Un possible non expérimenté	Les « ennemis » ne diront pas que c'est interdit (incite à la transgression) mais que c'est impossible (casse la mobilisation)	Rechercher des alternatives Comment sera perçu l'aspect concret ? Comment l'acte permet-il de vivre quelque-chose d'autre ?
une conduite de rupture et de dépassement		recentrer en permanence sur les priorités affrontement avec quelles forces ? quelle est la situation nouvelle créée ?
faire le lien entre le groupe moteur et les populations	un coup tout seul ... pour rien	assurer des médiations-relais comment la population participe-t-elle ? comment les concepteurs de l'action se relient-ils à d'autres acteurs ?
renforcer les solidarités	contrer l'argument de « gauchisme » en développant des solidarités en dehors du groupe d'intérêts	stimuler les réseaux de solidarités comment une solidarité confuse se transforme en alliance ? quels groupes vont nous rejoindre ?

QUELQUES EXEMPLES D'ACTIONS NON VIOLENTES

La liste ci-après a été élaborée par Gene Sharp . Cette liste a pour objectif de montrer les possibles, de nous ouvrir des horizons, de nous montrer que l'on peut inventer.

MÉTHODES DE PROTESTATION ET DE PERSUASION

Déclarations formelles :

Discours publics, lettres d'opposition ou de soutien, déclarations publiques signées, pétitions de groupe ou de masse.

Communications à de larges audiences :

Bannières, affiches et communications visuelles, enregistrements, radio et télévision (et Internet), publicité aérienne et écriture au sol.

Représentations de groupe :

Délégations, prix satiriques, simulacre d'élections.

Actes publics symboliques :

Exhibition de drapeaux et de couleurs symboliques, port de symboles, livraison d'objets symboliques, protestations dénudées, destruction de ses propres possessions

Pressions sur les individus :

« Visites » récurrentes à des fonctionnaires

Processions :

Marches, parades, processions religieuses

Commémoration des morts :

Fausse funérailles, hommage sur une tombe

Rassemblements publics :

Assemblées de protestation ou de soutien, meetings de protestation.

Retrait et renonciation :

Départ groupé en signe de réprobation, silence, « Tourner le dos »

MÉTHODES DE NON COOPÉRATION

Ostracisme de personnes :

Boycott social, grève du sexe...

Non coopération avec événements, coutumes et institutions sociales :

Suspension d'activités sociales et sportives, boycott d'activités sociales, démission d'institutions sociales.

Retrait du système social :

Opération ville morte (ou rester chez soi), disparition collective

Action par les consommateurs :

Boycott par les consommateurs, refus de payer les locations, refus de vendre

Grèves symboliques :

Grève d'avertissement, grève éclair
Travail au ralenti
Littérature et discours en faveur de la résistance
Boycott des élections

Alternatives citoyennes à l'obéissance :

Docilité réticente et lente, désobéissance déguisée, Protestation assise (sitdown).

LES MÉTHODES D'INTERVENTION

Intervention psychologique :

Exposition volontaire aux éléments, jeûne, grève de la faim

Intervention physique :

Sit-in, occupation d'espace debout, occupation bourdonnante, invasion non violente

Intervention sociale :

Surcharge ou engorgement de services, travail au ralenti, interventions orales en public

Intervention économique :

Marchés alternatifs, systèmes alternatifs de transport

Intervention politique :

Surcharge de systèmes administratifs, désobéissance civile à des lois anodines

Il faut bien comprendre que la meilleure efficacité sera obtenue si la méthode est choisie en fonction d'une stratégie préalablement adoptée. Il est nécessaire de connaître le genre de pression qu'on veut exercer avant de choisir la forme d'action précise qui exercera cette pression.

REPÈRE CONCEPTUEL

L'ANIMATEUR SOCIAL : UN SCHIZOPHRÈNE POLITIQUE BIEN INTÉGRÉ¹⁵

« L'animateur social doit se faire schizophrène, politiquement parlant, afin de ne pas se laisser prendre totalement au jeu. Avant de pouvoir passer à l'action, l'homme doit pouvoir se polariser sur une question. Il agira quand il sera convaincu que sa cause est à 100% du côté des bons et que ses opposants sont à 100% du côté des méchants. L'organisateur sait que l'on ne passera pas à l'action si les problèmes ne sont pas polarisés de cette façon (...).

Je m'explique : l'organisateur doit se dédoubler. D'un côté, l'action où il s'engage prend tout son champ de vision, il a raison à 100%, le reste égale 0 ; il jette toutes ses troupes dans la bataille. Mais il sait qu'au moment de négocier il faudra tenir compte à 90% du reste. Il y a deux consciences en lui et elles doivent vivre en harmonie. Seule une personne organisée peut à la fois se diviser et rester unifiée. C'est ce à quoi doit parvenir l'organisateur. »

¹⁵ Source « Manuel de l'animateur social, une action directe non violente ». Saul ALINSKY – Édition du Seuil

¹⁶ Outil construit par l'URACS suite à plusieurs ateliers/jeux de rôles sur la négociation - 2013

OUTIL À MOBILISER

NÉGOCIER AVEC UN ÉLU/DÉCIDEUR¹⁶

Une négociation est un processus où deux parties cherchent un accord sur une question précise.

5 phases dans une négociation :

AVANT, LA PRÉPARATION :

- obligatoire : répartition des rôles, de la parole, avoir un maximum d'infos pour répondre aux questions, faire un écrit présentant le projet.
- savoir ce que l'on est prêt à négocier et ce que l'on ne veut pas négocier : l'objectif maximum (l'idéal), l'objectif minimum, l'objectif réaliste.
- se renseigner, connaître son interlocuteur (ses peurs, ses enjeux, ses contraintes, ses représentations, ...) pour préparer son argumentation.
- connaître le contexte, l'institution (et sa politique d'action, de financement)... et s'y adapter (s'adapter n'est pas dénaturer le projet).
- on peut aussi : envoyer un dossier de présentation avant, travailler en amont avec le technicien (si possible) pour affiner le projet, savoir ce qu'il est possible de demander ...

PENDANT, LA PRÉSENTATION DE LA SITUATION-PROBLÈME :

- présenter votre analyse – votre situation vécue – il est important de raconter des histoires individuelles courtes pour toucher l'autre au-delà de l'intellect.
- en quoi est-elle d'intérêt collectif – d'intérêt commun ?
- en quoi est-elle source d'inégalités/de discriminations ?
- en quoi concerne-t-elle votre interlocuteur ?

LA PROPOSITION DE SOLUTION :

- énoncer rapidement votre demande/votre solution, identifier l'intérêt de l'autre/du territoire/des habitants.
- proposer une solution gagnant - gagnant (attention, une proposition gagnant – perdant n'est pas acceptable ni pour vous, ni pour votre interlocuteur...)

LA NÉGOCIATION D'UN COMPROMIS :

- mettre en évidence la force, le nombre, les retombées médiatiques, les autres partenaires, l'intérêt territorial.
- exprimer l'objectif attendu – exprimer l'objectif minimum si nécessaire.
- exprimer clairement les suites que vous donnerez si pas d'accord minimum (pression – votre force consiste dans votre capacité à faire pression).
- et puis parfois ça se joue à l'apéro ou au café, dans les couloirs à la sortie de la réunion.

LA FINALISATION DE L'ACCORD :

- ne pas se quitter sans avoir clairement posé les termes de l'accord – les engagements de chacun, les délais, les dates ...
- poser les modalités de mise en œuvre – se revoit-on pour faire un point ?
- et après l'accord, on reste en veille, on relance, ...

AGIR DANS L'ESPACE PUBLIC : UN PLAN À « PILOTER »

La phase du groupe vise à construire un plan d'action avec un premier acte à poser puis à penser le plan des actions qui visent à solutionner la situation problème. Le premier acte est important pour la dynamique du groupe : on se réunit pour agir sur la situation problème ; le premier acte dans l'espace public permet au groupe d'agir et pas seulement de réfléchir ! Il est également important car il pose le rapport de force, il montre la détermination du groupe à solutionner son problème. il « donne le ton ».

Dans la phase du groupe, le groupe aura prévu différentes hypothèses – différents scénarios après avoir posé son premier acte. En fonction des réactions des personnes/acteurs sur lesquels le groupe souhaite peser, différentes options s'offrent à lui. Il s'agit donc de piloter les actions en fonction :

- de la visée/du gain que l'on souhaite obtenir,
- des réactions des personnes/acteurs sur lesquels on souhaite peser,
- de nos forces/nos faiblesses,
- des contraintes de temps que s'est données le groupe (résultat attendu pour telle échéance),
- etc.

LE MANDAT POUR ACCOMPAGNER L'ACTION DANS L'ESPACE PUBLIC

Avant de passer en groupe, l'animateur a été autorisé par son centre social à démarrer un travail collectif avec le groupe en vue d'agir dans l'espace public pour tenter de résoudre la situation problème.

Dans la phase du groupe, le collectif a précisé ses objectifs, sa stratégie et a fait des choix d'action précis. Ces actions peuvent potentiellement mettre le centre social en difficulté. L'animateur doit donc, dès que les modalités d'action se précisent, interpellier la hiérarchie et vérifier son mandat pour accompagner le groupe dans sa phase d'action dans l'espace public.

Le centre social peut choisir d'accompagner le groupe – tout en posant des limites à cet accompagnement (« si vous décidez d'agir de la sorte, nous ne vous accompagnerons pas – par contre, dans telles conditions, nous pouvons le faire .. »).

Un groupe peut aussi agir dans l'espace public en n'ayant plus besoin de l'animateur.

Quoi qu'il en soit, avant de s'engager dans l'accompagnement d'un groupe qui souhaite agir dans l'espace public, repenser la question du mandat est primordial.

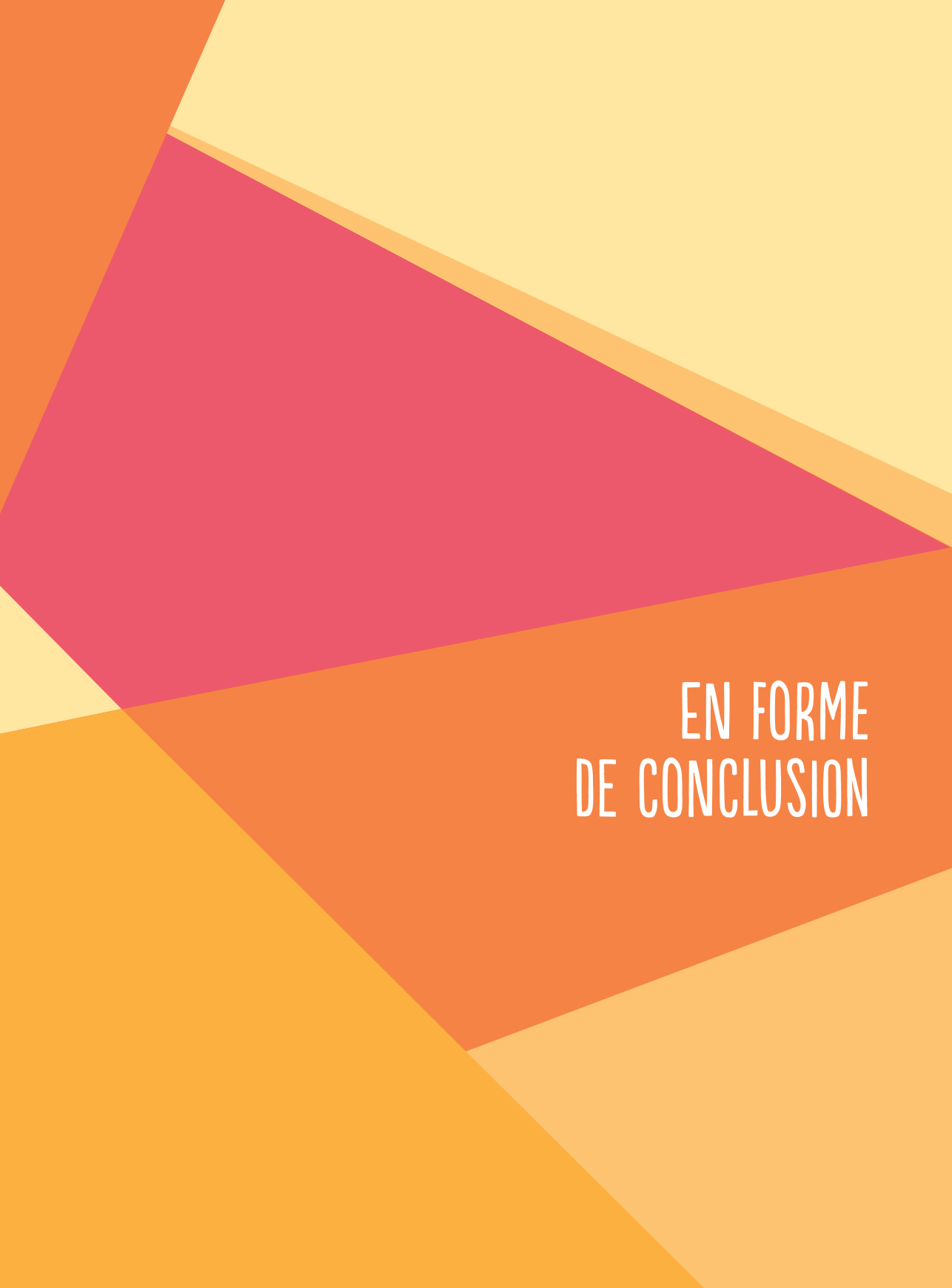
Tout comme dans la phase précédente, le mandat doit être écrit et précisé :

- l'accompagnement du groupe dans l'action comme autorisé –avec les conditions/les limites.
- un volume horaire (repères) et une durée (pour 3 mois, un an ...).
- les contours de l'action : si prise de pouvoir par quelques personnes, si démarche qui tourne dans dimensions de violence, que fait-on ?
- le rendu régulier de ce travail à venir (en réunion d'équipe, en lien avec la direction, ...).

FINIR OU REBONDIR

Une fois l'action réalisée dans l'espace public, une fois menée l'évaluation collective (nous avons atteint un peu, beaucoup, pas du tout, nos objectifs mais aussi, nous avons appris, rencontré, voilà ce que nous retenons aussi pour nous), le groupe doit alors acter sa fin.

Il peut choisir de redémarrer sur une nouvelle action mais il doit alors reprendre (au moins en partie) le processus : choisir d'accueillir ou pas de nouvelles personnes, la phase d'écoute, de conscientisation, la constitution d'un nouveau collectif...



EN FORME
DE CONCLUSION

CHOISIR LE CHEMIN

« Les « séismes » boursiers, financiers, économiques et sociaux que nous vivons sont aussi les signes superficiels de changements profonds que notre société est en train de vivre sans vraiment s'en rendre compte. Et que, comme après toute crise (au sens médical ou politique du mot), la société ne reviendra pas à l'état antérieur, au statu quo, mais devra inventer un nouvel état ».

Ce témoignage de Michel SERRES, philosophe, nous ouvre la porte d'un passage entre un ancien monde et un nouveau monde !

Alors, métamorphose, chrysalide, nouveau monde, changement, passage, mutation, révolution, transition, transhumance (transe?), paradigme...

Nous vivons actuellement une transformation.

Modestement, mais résolument, nous pensons que nos façons d'agir pour accompagner les actions collectives qui visent à résoudre les situations problèmes vécues par les habitants contribuent à cette transformation. Petitement, modestement, mais résolument !

Il ne s'agit donc pas uniquement de former des professionnels et des bénévoles. Non, il s'agit de s'outiller ensemble pour construire la société de demain !

DE PETITES RIVIÈRES ... OU DE GRANDS FLEUVES ?

En effet, si toutes les actions des centres sociaux ... menées jour après jour, opiniâtrement, souvent invisibles ... forment une multitude de petites rivières – elles peuvent aussi former un grand fleuve si nous sommes en capacité de partager une visée politique (celle de l'émancipation et de la transformation sociale) et des façons de faire concrètes pour mettre en œuvre cette visée ; c'est à cela que tente de répondre notre formation-action « Faire émerger et animer des actions collectives à visée émancipatrice ».

LE POUVOIR D'AGIR

Pour finir, cette formation, cette « façon de faire » prend appui sur un présupposé humaniste fort : les personnes sont capables de se développer à partir de leurs potentialités, de leurs capacités, de leurs ressources, de leurs solidarités et de leurs savoir-faire¹⁷. Ce sont donc les personnes qui ont le pouvoir d'agir ! Nous avons ainsi – animateurs des centres sociaux – à explorer cette nouvelle posture : le passeur !

« Personne n'éduque autrui, personne ne s'éduque seul, les hommes s'éduquent ensemble par l'intermédiaire du monde. » (Paulo Freire – 1974).

¹⁷ D'après Michel Séguier – les 7 idées-forces du développement social local.

DES HISTOIRES POUR ILLUSTRER

UN TERRAIN DE « DIRT » NÉGOCIÉ ENTRE LES JEUNES ET L'ADJOINT AU MAIRE

En 2008, l'animateur jeunes se rend compte que de plus en plus de jeunes expriment leur colère face au peu d'équipements pour les jeunes que compte la ville : « le skate park est tout petit et on n'a même pas de terrain de dirt ».

Au bout de quelques mois, suite à une réunion d'équipe au sein du centre social où la question est abordée, il est décidé d'aller vérifier, auprès des jeunes, si cette question de manque d'équipements est une réelle préoccupation. L'animateur jeunes, au gré de ses rencontres avec les jeunes, aborde donc la question ... Petit à petit, la question du terrain de dirt semble être importante pour un groupe d'une quinzaine de jeunes.

Il leur propose de se réunir pour voir « si on peut envisager quelque-chose ».

Huit jeunes se rendent à la rencontre et les jeunes ont envie que l'animateur aille rencontrer le maire pour lui dire de construire un terrain. Celui-ci refuse et explique que le projet a beaucoup plus de chances d'aboutir si les jeunes vont le rencontrer.

Le groupe décide alors d'aller négocier avec le Maire ou son adjoint chargé de la jeunesse.

Ils se retrouvent 3 ou 4 fois pour préparer cette rencontre et l'animateur les forme à la négociation. Ils écrivent également un argumentaire pour se préparer.

Ils demandent ensuite un rendez-vous en Mairie et on leur dit que c'est l'adjoint au maire qui va les recevoir.

Le jour du rendez-vous, ce sont 6 jeunes qui se déplacent accompagnés de l'animateur jeunes. Celui-ci explique rapidement son rôle d'accompagnement à l'adjoint.

Les jeunes expriment leurs revendications d'avoir un terrain de dirt. Lorsque l'adjoint invoque des questions de budget – et d'entretien d'un tel terrain, ils ont des arguments ; notamment celui de proposer de participer au chantier et d'assurer, une fois le terrain réalisé, un entretien régulier du lieu.

Au bout de 3 mois et de plusieurs rencontres pour chercher un terrain, le projet est finalisé et le terrain sera aménagé par les services municipaux et les jeunes à l'occasion d'un chantier jeunes.

DES PARENTS SE MOBILISENT POUR LA GARDE DE LEURS ENFANTS DANS LE CANTON DE CHÂTILLON EN DIOIS (DRÔME)

En 2003, un parent discute avec l'agent de développement du centre social à l'issue d'une réunion à propos d'un problème de garde qu'il rencontre – puisqu'il doit emmener son enfant tous les jours dans l'arrière boutique de son commerce. Il est excédé/c'est dur à gérer / lui n'a pas de famille sur place /pourquoi n'y a-t-il pas de « nounous » dans le canton ?

L'agent de développement lui demande, au cours de la conversation, s'il connaît d'autres parents dans la même situation que lui. Il nous répond qu'il en connaît beaucoup.

L'agent de développement lui propose alors d'inviter quelques parents pour une rencontre et le parent décide alors d'interpeller plusieurs parents au cours des jours suivants – dans son commerce, à la sortie de l'école ... Il demande d'ailleurs aux parents intéressés de mobiliser eux-mêmes d'autres parents concernés.

Deux semaines plus tard, ce sont vingt personnes qui se retrouvent et constatent que le problème n'est pas qu'individuel mais qu'il y a également une dimension collective voire territoriale à la question. Il y a de la colère, de l'exaspération qui s'expriment. L'agent de développement aide les personnes présentes à réaliser un petit diagnostic qui montre que chaque jour, c'est certainement plus d'une dizaine de familles qui sont concernées par un besoin de garde.

Fort de ce constat, les parents décident de partager le diagnostic avec les élus du canton. Ils proposent alors à la communauté des communes et au centre social de les aider à provoquer une réunion. Les parents, quant à eux, interpellent les élus municipaux des villages concernés en leur disant qu'ils souhaitent échanger avec eux/voir ce que l'on peut faire ensemble.

Après plusieurs mois où il a fallu convaincre, rassurer les élus, une première rencontre a enfin lieu. Cette rencontre est animée par l'agent de développement du centre social qui sécurise la discussion par des règles relationnelles adoptées par tous au début de la rencontre, et par des méthodes qui permettent à chacun de s'exprimer, de s'écouter. Au cours de ce temps d'échange, élus et parents sont d'accord sur le constat et décident alors de travailler ensemble pour tenter de trouver des solutions.

Un « comité de concertation » est alors créé composé d'élus, de parents et animé par le centre social et la communauté des communes.

Le centre social accompagne également le groupe de parents entre les rencontres du comité de concertation.

Trois ans après, une halte-garderie parentale ouvre ses portes à Châtillon pour les familles du territoire portée par une association de parents et financée par la Caf et les communes du canton.

UNE MARCHÉ DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ EN 2008 DANS LA DRÔME

En 2008, la Fédération des Centres Sociaux de la Drôme décide d'organiser une marche sur les questions de pauvreté avec des habitants concernés sur les territoires où des centres sociaux voudront bien s'engager.

Notre ambition pour la marche « Ouvrir des voies pour une Drôme sans pauvreté » est alors double : ouvrir le débat (entre nous et avec des élus) sur la pauvreté en Drôme et appuyer la constitution de collectifs capables de travailler localement pour faire reculer la pauvreté (de bénéficier d'un droit fondamental, comme se loger dignement, se nourrir, se déplacer...).

Nous avons donc écouté ce que les habitants avaient à dire sur la pauvreté dans leurs territoires : quels sont les droits dont ne bénéficient pas certains habitants ? qui sont-ils ? Comment peuvent-ils se mobiliser ?

Nous avons ensuite appuyé la constitution de groupes locaux, avec des personnes vivant les situations de pauvreté et des personnes qui souhaitaient se mobiliser pour faire reculer la pauvreté sur leur territoire (4 groupes se sont ainsi mobilisés dans 4 territoires du département – appuyés par les centres sociaux).

Ces groupes ont débattu, choisi sur quelles questions ils voulaient se mobiliser (on a ainsi eu la mobilité dans le Royans, l'alimentation à Bourg les Valence, ...) et participé concrètement à l'organisation de la marche.

A partir de ces groupes locaux, et grâce à la marche, nous avons tenté de créer une mobilisation plus large, composée de personnes rencontrées en cours de route ou de ceux qui avaient entendu parler de la marche à travers leurs réseaux ou la presse locale.

La marche se réalise concrètement pendant 5 jours en juin 2008 avec plus de 100 personnes qui s'engagent et souvent plus de 50 personnes à marcher chaque jour. Au cours de la marche, nous organisons des débats qui avaient pour objectif d'aboutir à des propositions (= actions que nous pouvions conduire seuls, sans intervention des pouvoirs publics, avec les ressources locales des personnes et des associations) et à des revendications (en direction des pouvoirs publics, impliquant la modification de services publics ou des ressources issues de la redistribution). Le dernier jour, nous nous retrouvons à plus de 200 au Conseil Général de la Drôme – accueillis par deux élus et nous présentons nos propositions et revendications.

Suite à la marche, un groupe départemental a décidé de suivre et poursuivre la mobilisation sur la revendication concernant les droits sociaux des sans-papiers, et d'être en appui des groupes locaux sur leurs propositions/revendications locales. Certaines propositions - mise en place de jardins collectifs, développement de proposition de transport en milieu rural ou mise en place de tarification au quotient familial – ont abouti localement.

Par la suite, et parce qu'un certain nombre de sujets nécessitait d'interpeller des acteurs régionaux ou nationaux, il a été décidé d'organiser une marche régionale.

Mobilisation autour des tarifs du chauffage

Au départ, il y a des locataires du petit quartier de la Viscose à Echirolles. Suite à une réhabilitation de leurs logements, leur chauffage individuel devient un chauffage collectif. Mais leurs factures explosent. Réunis dans une amicale de locataires, ils décident de se battre pour obtenir une réduction de ces charges. Ils se mobilisent et se font entendre dans les journaux locaux avec le soutien de leur fédération de locataire, la Confédération Nationale du Logement Isère (CNLI). Et finissent par obtenir gain de cause.

Mais cette mobilisation collective ne s'arrête pas. Elle conduit la CNLI à s'intéresser de plus près aux tarifs de la Compagnie de Chauffage, une société d'économie mixte dont les capitaux sont détenus majoritairement par la mairie de Grenoble mais aussi par Véolia Environnement, une multinationale capitaliste. On découvre alors que la Compagnie fait plusieurs millions de bénéfices qu'elle redistribue à ses actionnaires. Ce sont donc les habitants du logement social qui financent des rentrées d'argent utilisées ensuite par la Ville pour tous ses habitants et par Véolia pour ses actionnaires.

Dans un dialogue avec les autres associations de défense des locataires (la Confédération Syndicale des Familles et la Confédération Locale du Cadre de Vie), il apparaît que le problème est partagé par de nombreux quartiers. Les Fédérations lancent leurs premières actions communes contre la Compagnie de Chauffage pour dénoncer la hausse du tarif. Présentes également dans les instances consultatives prévues à cet effet (la commission de consultation des usagers), les interventions des représentants des locataires lorsqu'ils s'expriment sur le versement de dividendes sont « oubliées » des compte-rendus (qui sont rapidement diffusés à tous les élus avant que les rectificatifs ne soient intégrés). De leur côté, des copropriétés se sont également rassemblées. Elles ont entamé leurs propres démarches auprès de la Compagnie et des élus grenoblois sans plus de résultats. Tous ces « indignés du chauffage » (copropriétaires, locataires organisés ou non) se rassemblent finalement lors d'une rencontre pour partager des constats. Il est décidé d'organiser une manifestation devant la mairie de Grenoble. Cette mobilisation voulue la plus large possible visait à rappeler aux élus municipaux leurs responsabilités face à la fixation du tarif de cette délégation de service public. Ce rassemblement réunit les Fédérations de locataires, des copropriétés, l'Alliance citoyenne. C'est une réussite. La manifestation inscrit le débat à l'agenda publique.

Elle ouvre également les portes de Jérôme Safar, l'adjoint aux finances de Grenoble. Certaines villes comme Echirolles et Pont-de-Claix (actionnaires minoritaires) soutiennent ces demandes des citoyens. Une négociation commence avec la Compagnie de Chauffage. Celle-ci finit par consentir à diminuer ses bénéfices et à baisser un peu les tarifs du chauffage urbain. La mobilisation a payé. Elle se poursuit cependant car les usagers souhaitent revoir l'ensemble de la tarification et la gestion de la Compagnie de Chauffage. L'alternance entre des temps de concertation et des temps d'action conflictuelle a permis d'être reconnu comme un interlocuteur afin d'être réellement pris au sérieux comme partenaire. La démocratie locale en sort grandie bien que le chauffage urbain reste encore très cher sur l'agglomération grenobloise.

BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES

AUTOUR DU « POUVOIR D'AGIR DES HABITANTS »

« Être réaliste, quelle utopie ! Il faut être ouvert à l'incertain, l'inattendu. Il faut être sensible au faible, à l'événement qui nous surprend ; il faut être prêt à repenser sans arrêt l'état du monde. » *Edgar Morin*

LIVRES/ARTICLES : LES INDISPENSABLES

Manuel de l'animateur social, une action directe non violente.

Saul ALINSKY – *Édition du Seuil*

L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir : une alternative crédible ?

Interview de Yann Lebossé

Le développement du pouvoir d'agir personnel et collectif – une alternative crédible ?

Yann le Bossé – *Conférence à Montpellier. Novembre 2008*

De la dictature à la démocratie, un cadre conceptuel pour la libération.

Gene SHARP, *Université Pierre-Mendès-France, Grenoble 2*

Pédagogie de l'autonomie. Savoirs nécessaires à la pratique éducative.

Paulo FREIRE – *Connaissance de la diversité*

Interventions sociales et empowerment

Bernard VALLERIE – *L'Harmattan*

Présentation d'Ekti Parishad et de Rajagopal. Lettre du Pas de Côté

Décembre 2008/janvier 2009

Pédagogie du développement social – faire cause commune

Jean-Luc Graven, Anne-Catherine Berne et Pascaline Nové-Josserand

Édition Chronique Sociale – octobre 2008

Construire des actions collectives - Développer les solidarités -

4^e édition – Bernard Dumas, Michel Segquier – 2004 – *Édition Chronique Sociale*

L'empowerment, une pratique émancipatrice

Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener

Édition La Découverte/Politique et sociétés – janvier 2013

ALLER PLUS LOIN, SE FORMER :

Formation 6 jours des animateurs sociaux :

action collective à visée émancipatrice sociale. Par l'URACS

Courriel : uracs@rhone-alpes.centres-sociaux.org / Tél. : 04 75 05 04 14

Promouvoir la régulation non-violente des conflits, par l'Institut de Recherche et de Formation du Mouvement pour une Alternative Non violente (IFMAN)
Rhône-Loire

Courriel : ifman.rl@wanadoo.fr / Tél. 09 71 33 35 48

Réintroduire du politique dans le débat public - la coopérative d'éducation populaire l'Orage, Grenoble et région Rhône-Alpes. Elle est en lien avec la Scop le Pavé et Franck Lepage -

Courriel : contact@scoplorage.org - Tél. : 09 51 87 50 35

Changer le monde avec du théâtre de l'opprimé -

Nous n' Abandonnerons Jamais l'Espoir (NAJE) -

Courriel : fabienne.brugel@orange.fr / Tél. 06 73 19 13 22

Ambassadeurs du jardinage et du «bien vivre alimentaire»

Marie Simon et Yann Sourbier, Le Mat

Courriel : contact@levielaudon.org / Tél. 04 75 37 73 80

Collectif du pouvoir d'agir - <http://pouvoirdagir.fr/about>

AequitaZ, association qui propose des ressources (accompagnements, formations, outils et récits en ligne) pour les groupes et l'action. <http://www.aequitaz.org/>

Jérôme Bar : Tél. 06 61 88 20 76 Courriel : jerome.bar@aequitaz.org

et Manu Bodinier : Tél. 06 77 17 77 57 Courriel : manu.bodinier@aequitaz.org

REMERCIEMENTS

Christian Dumortier, Sylvain Paratte, Jérôme Bar pour leur lecture critique et leurs propositions qui nous ont fait bien progresser.

Sylvie Pambet pour sa participation globale mais aussi pour l'écriture de l'outil sur l'écoute et pour sa lecture approfondie.

Manu Bodinier, Séverine François et Jérôme Bar pour leurs témoignages.

Les stagiaires qui ont bien voulu témoigner sur les apports de la formation.

Denis Ladous pour ses lectures approfondies – ses corrections sur le fond, sur la forme et ses propositions affûtées et toujours bienveillantes.

Le Conseil d'Administration de l'URACS pour nous avoir suivis, poussés.

La Commission Paritaire Nationale Emploi Formation (CPNEF).

Nous avons adoré faire ce travail.

Nous espérons que cet outil sera utile ...

Nous pensons qu'il pourra apporter des éléments concrets pour contribuer au développement du pouvoir d'agir des habitants !

Merci à Michel Séguier et Yann Le Bossé, nos principaux inspireurs dans notre quotidien et pour cette formation

Alain Cantarutti et Yves Macquet

CONTACTS

Union Rhône-Alpes des Centres Sociaux
47, rue de la Déportation
BP 28
26 101 Romans-sur-Isère – Cedex
Tél. 04 75 05 04 14
uracs@rhone-alpes.centres-sociaux.org
<http://www.rhonealpes.centres-sociaux.fr>

Création graphique et mise en page :
Urbanitude :: Sarah Tayebi
Achevé d'imprimer en décembre 2012

Nous vous présentons ici une formation portée par l'Union Rhône-Alpes des Centres Sociaux (URACS) « Faire émerger et animer des actions collectives à visée émancipatrice » qui, nous le pensons, est un outil important de développement des animateurs et des projets des centres sociaux en Rhône-Alpes, développement vers cette nouvelle dimension à explorer : celle des collectifs d'habitants qui agissent pour résoudre une situation problème concrète qui les embête dans leur vie quotidienne, cette « épine dans le pied » que l'on doit absolument enlever pour pouvoir aller de l'avant !

L'objet de cette formation est d'outiller les acteurs des centres sociaux (bénévoles, directeurs, animateurs,...) pour faire émerger puis accompagner des dynamiques collectives.