

**Rapport final de la Recherche-action 2013-2016**  
« La prise en compte de la dimension communautaire dans les interventions sociales collectives »

# Du pas de côté à l'engagement dans le développement communautaire

Juillet 2016



## Table des matières

<b>Introduction générale</b>	<b>4</b>
<b>1. PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE ACTION</b>	<b>7</b>
1.1. LES ORIENTATIONS PROBLEMATIQUES ET LES HYPOTHESES D'ACTION INITIALES	7
1.2 TROIS DEPLACEMENTS POUR RENDRE COMPTE D'UN CHANGEMENT DE PARADIGME	8
1.2.1 L'OUVERTURE PAR DELA DE L'INTERVENTION SOCIALE	8
1.2.2 LE PASSAGE DU « COMMUNAUTAIRE » AU DEVENIR EN COMMUN	9
1.2.3 LES PERSPECTIVES OUVERTES PAR LA NOTION DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE	10
<b>2. PRESENTATION DES SITES</b>	<b>11</b>
2.1 - NEUF SITES, NEUF DEMARCHES	11
2.1.1 MARSEILLE 3° ARRONDISSEMENT	11
2.1.2 VILLEJUIF	12
2.1.3 WOIPPY	13
2.1.4 PARIS 19°/20° ARRONDISSEMENT	13
2.1.5 STRASBOURG. QUARTIER DE KOENIGSHOFFEN	14
2.1.6 NANTERRE	15
2.1.7 DIJON : VILLAGE DE STABILISATION POUR DES FAMILLES ISSUES DE LA MINORITE ROM	15
2.1.8 SAINT ETIENNE	16
2.1.9 LA CIOTAT	17
2.2 - TYPOLOGIE ANALYTIQUE	18
<b>3. DES INITIATEURS AUX COMMUNAUTES D'ACTEURS</b>	<b>19</b>
3.1.1 DES CONTEXTES ET DES FACTEURS DECLENCHANTS TRES DIVERS	20
3.1.2 PARCOURS ET CHEMINEMENTS D'INITIATEURS	23
3.1.3 DES POSTURES EN DECALAGE CREATEUR	25
3.2. LE PASSAGE DE L'IMPLICATION INDIVIDUELLE AU TRAVAIL D'EQUIPE	29
3.2.1. DIFFERENTES FIGURES D'INITIATEURS, DIFFERENTS MODES DE TRANSMISSION.	29
3.2.2. LES POSITIONS DES INITIATEURS QUI FAVORISENT LES CHANGEMENTS EN INTERNE.	30
3.2.3. LA QUESTION DE LA TRANSMISSION ET DE L'APPROPRIATION PAR LES MEMBRES DES EQUIPES NON-INITIATEURS	31
3.2.4. FREINS ET LEVIERS, DES DIFFICULTES ET OPPORTUNITES DE POSITIONNEMENT : LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES EN QUESTION	31
CONCLUSION	32
<b>4. CONSTRUIRE DU COMMUN, DEVENIR EN COMMUN : LES PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE</b>	<b>33</b>
4.1 DE QUEL « COMMUN » PARLE –T-ON ?	33
4.1.1 PARTIR DES COLLECTIFS ET RESEAUX EXISTANTS	34
4.1.2 ENTRER PAR LE TERRITOIRE	37
4.1.3 PARTIR DES PERSONNES DANS LEUR ENVIRONNEMENT	40
4.2.1 COMMENT FAIT-ON ? PROCESSUS, NEGOCIATIONS, TRANSFORMATIONS ET BLOCAGES.	42
4.2.2 DEVELOPPEMENT ET ORGANISATION COMMUNAUTAIRE : UNE DYNAMIQUE EN MOUVEMENT	43
4.3. COORDINATION ET PILOTAGE : FAIRE PLACE, OUVRIR DES POSSIBLES	48
<b>5. DES PARTENAIRES ET DES ALLIES OU COMMENT INSCRIRE L'ACTION A L'ECHELLE D'UN TERRITOIRE ?</b>	<b>52</b>
5.1 COMMENT S'INSCRIVENT CES DEMARCHES AUPRES DES AUTRES INTERVENANTS SUR LE QUARTIER?	52
5.2 TROUVER DES COMPLICES ET DES ALLIES	

<b>6. POUR UNE STRATEGIE DE CHANGEMENT : PERSPECTIVES ET PRECONISATIONS</b>	
6.1 QUE RETENIR DE CES TRAVAUX ?	57
6.2 C'EST POSSIBLE ! TRANSMETTRE ET SE FORMER ENSEMBLE	
6.3 CARTES HEURISTIQUES QUE LES RENCONTRES DU SPISC LES 18 ET 19 MARS 2016 A PARIS ONT PERMIS DE CONFIGURER	58
6.4 QUATRE AXES DE CHANGEMENT	64
6.4.1 L'ENGAGEMENT DANS UNE DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE, UN PAS DE COTE PAR RAPPORT AUX INSTITUTIONS ET POLITIQUES PUBLIQUES ....	64
6.4.2 LES DYNAMIQUES DE DEVELOPPEMENT SOCIAL COMMUNAUTAIRE, DES PROCESSUS OUVERTS D'ACTION COLLECTIVE QUI OBLIGENT A REVOIR SA POSTURE, REINVENTER LES RELATIONS ENTRE ACTEURS ET A ACCEPTER DE L'INCERTITUDE....	64
6.4.3 L'ACTION COLLECTIVE CONTRIBUE A PRODUIRE DE LA RECONNAISSANCE ET DE LA CONFIANCE, ELLE PARTICIPE AINSI AU MIEUX VIVRE ENSEMBLE.	65
6.4.4 RELATIONS AUX INSTITUTIONS ET INSTITUTION DES INITIATIVES DE DEVELOPPEMENT. COMMUNAUTAIRE.	65
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>66</b>
<b>ANNEXE : DOSSIER DOCUMENTAIRE DU SPISC</b>	<b>71</b>

**NB. LE PRESENT RAPPORT FINAL EST ADOSSE A TROIS PRODUCTIONS INTERMEDIAIRES :**

RAPPORT N°1: LES INTERVENTIONS SOCIALES COMMUNAUTAIRES, QUELQUES TRAITS COMMUNS....

RAPPORT N°2 : TRAJECTOIRES ET PARCOURS DES ACTEURS, ENGAGEMENT PROFESSIONNEL ET IMMERSION DANS LE SOCIAL, L'EMERGENCE D'UNE NOUVELLE CULTURE PROFESSIONNELLE

RAPPORT N°3 : DYNAMIQUE COMMUNAUTAIRE, INITIATIVES ET INSTITUTIONS

## Introduction générale

Initiée par le « Séminaire pour la Promotion de l'Intervention Sociale Communautaire » (SPISC) et soutenue par le CGET, la DGCS et la DAAEN, la recherche action sur « la prise en compte de la dimension communautaire dans les interventions sociales collectives » a été mise en œuvre sur la période 2013-2016 par neuf équipes d'intervenants sociaux engagées depuis quelques années dans des démarches d'actions collectives, attentives à l'importance des liens communautaires et relevant d'une logique de reconnaissance, de valorisation des ressources des personnes, des groupes, des communautés. Elle a été pilotée en partenariat avec le CNLAPS, l'IRDSU, la FCSF, l'UNAFORIS, le CPA et l'ANDDGARD.

Le SPISC est un réseau national qui s'est constitué en 2006 à la suite des révoltes des jeunes des quartiers populaires de novembre 2005.

De 2005 aux attentats terroristes de 2015, les questions de communauté, d'appartenance, d'identité, de culture, de civilisation sont restées à l'agenda politique. Les gouvernements successifs ont, en la matière, soufflé le froid et le chaud mettant l'accent à la fois sur l'identité nationale et sur la cohésion sociale. Cela a pu donner lieu à des politiques publiques paradoxales, tendues entre l'affirmation d'une ambition de cohésion sociale et le développement d'une logique néolibérale et managériale.

Dans le même temps la multiplication des initiatives témoigne des capacités collectives de mobilisation pour « faire avec, ici et maintenant » et aussi pour inventer un nouveau modèle de développement.

Le SPISC est composé de professionnels de l'intervention sociale, d'universitaires et de formateurs, auxquels se joignent dès l'origine diverses associations : l'IRDSU, le CNLAPS et le FNCSF, l'ONG Asmae-Association Sœur Emmanuelle, le CEDIAS/MUSEE SOCIAL et l'association Regards. Ce réseau s'est constitué en 2006 pour assurer la promotion des interventions sociales d'intérêt collectif et des actions communautaires, dont un rapport de l'IGAS avait déploré l'insuffisance<sup>1</sup>.

Les travaux du SPISC sont guidés par un double enjeu : le développement des interventions sociales d'intérêt collectif (ISIC) et une meilleure prise en compte de la diversité.

Le colloque à Aubervilliers en janvier 2011 a pointé le faible nombre des ISIC (intervention sociale d'intérêt collectif), leur manque de visibilité et de reconnaissance, alors qu'elles participent à la mobilisation et à la reconnaissance des personnes et des groupes et peuvent contribuer à lutter contre les replis communautaristes.

Pour répondre à ces interrogations, une recherche action a été engagée en 2013, sur le thème de la prise en compte de la dimension communautaire (de la vie sociale) par et dans les interventions sociales collectives. Cette recherche-action cherche à rendre compte des dynamiques d'intervention sociale communautaire, définies comme « **des démarches d'action collective, attentives aux liens communautaires, à « l'épaisseur du social » et relevant d'une logique d'« empowerment», c'est à dire de reconnaissance et de valorisation des ressources des personnes, des groupes, des communautés** » (Extrait du texte de présentation du Spisc)

---

<sup>1</sup> Depuis sa mise en place, ce réseau a conduit une série de démarches. Il a apporté une contribution aux travaux du Conseil Supérieur du Travail Social sur l'Intervention Sociale d'Intérêt collectif - rapport 2010 – et au séminaire organisé par le Centre d'Analyse Stratégiques et la Direction Générale de la Cohésion Sociale sur le même thème. Le réseau a tenu les 28 et 29 janvier 2011 à Aubervilliers un colloque au cours duquel il a présenté le résultat de ses travaux, et notamment l'étude exploratoire conduite auprès des promoteurs des 15 initiatives de développement communautaire afin de dégager les caractéristiques de ces initiatives et leurs conditions de mise en œuvre.

La recherche-action s'est inscrite dans un cadre problématique et méthodologique proposé par le président du conseil scientifique, Claude Jacquier. Il s'articule autour d'une notion clef, la « **communauté –territoire** », et une vision du changement porté par des acteurs, « conspirateurs de réforme » et « complices » au sein des institutions. Dans cette acception, une communauté est «...à la fois un **endroit** (lieu/place), des **gens** vivant en cet endroit (gens et genre/people), **l'interaction** entre ces gens, les **sentiments** qui naissent de cette interaction, la **vie commune** qu'ils partagent (atmosphère) et les **institutions** qui règlent cette vie».

La recherche repose sur 9 démarches, développées sur 9 sites, représentant un panel d'acteurs de l'intervention sociale engagés depuis quelques années dans des démarches d'Intervention Sociale Communautaire. Il s'agit pour la plupart de territoires inscrits dans la géographie prioritaire de la politique de la ville, initiées par : deux équipes de la politique de la ville de collectivités ou de GIP, trois associations de prévention spécialisée, deux associations intervenant sur l'intégration de migrants, deux associations d'initiative citoyenne.

Chaque site a mis en place son propre dispositif de recherche-action et a travaillé autour de questionnements propres à son environnement pour contribuer à l'approfondissement des démarches locales et alimenter la recherche collective.

Cette recherche-action coopérative a voulu apporter un éclairage autour de plusieurs questions :

- Comment et à quelles conditions, à travers des démarches d'interventions sociales collectives les liens communautaires sont pris en compte par les intervenants sociaux et en quoi la mobilisation de ces liens communautaires peut constituer un levier ou un obstacle pour une co-construction de réponses apportées aux problèmes sociaux ?
- Quelles sont les diverses méthodologies utilisées pour susciter la mobilisation des personnes et des groupes et inscrire l'action dans la durée, quelles en sont les avantages et les limites.
- Quelles sont les relations entre les démarches d'interventions sociales collectives et les interventions sociales individuelles ?
- Quelles sont les interactions, au niveau des territoires, entre les régulations institutionnelles – relevant des politiques publiques – et les régulations sociales produites par le milieu - et reposant pour partie sur des liens communautaires ?
- Comment les intervenants sociaux se positionnent-ils, en pratique, entre le souci de reconnaître la diversité des références et des liens communautaires et les risques d'enfermement communautariste, comment se positionnent ils, en pratique, par rapport aux enjeux de la laïcité ?

Des réunions inter-sites ont ponctué la démarche et ont permis de partager des expériences et de construire des corpus communs de connaissances. Le présent rapport est le fruit d'un processus d'écriture collective, mêlant à la fois les écrits des rapports intermédiaires rédigés par Claude Jacquier à partir des contributions des sites et des analyses produites directement par les sites et en commun<sup>2</sup>.

### **Concernant la portée des travaux, précisons que :**

- Les travaux constituent un zoom sur le passage de pratiques d'interventions sociales « classiques » à des Interventions Sociales Communautaires...sur les enjeux du passage entre interventions sociales classiques et dynamiques de développement communautaire...
- Ils conduisent à mettre l'accent sur la différence de référentiels/de paradigme entre ces deux type de pratiques...différence insuffisamment prise en compte dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques.
- Ils mettent au jour l'intérêt de « la notion de communauté, comme outil pour penser et agir de manière soutenable dans la société »...

---

<sup>2</sup> Un groupe de rédaction, coordonné par Bernard Heckel et constitué de Caroline Blaison-Oberlin, Claire Autant-Dorier, Christophe Jibard, Francis Grandjean, Pierre-Jean Andrieu, Claire N'Diaye, Bernard Pissarro, a rédigé ce document avec les apports et relectures de Myriam Escaffit, Sonia Kellenberger, Nathalie Sorita, Agathe Petit, Jean-Paul Meloni, Emmanuel Viennot, Chloé Alauzet

- Au-delà ils rendent compte de la manière dont des « praticiens et des habitants font face (et font avec)...aux mutations ...que connaissent les « communautés territoire... »

Nous retracerons dans un premier temps l'évolution de la problématique générale, puis, après avoir présenté succinctement les neuf sites de la recherche-action, nous nous attacherons à décrypter les parcours et cheminements des initiateurs et des équipes qui ont transformé leurs pratiques pour aller vers davantage de « pouvoir d'agir ». Nous nous intéresserons ensuite aux processus de développement communautaire, ou comment construire du « commun », avant de s'interroger sur les alliances et l'inscription de ces démarches de développement communautaire au sein de leurs territoires et éco-systèmes. Enfin nous reviendrons sur les acquis et les préconisations issues de cette recherche-action.

# 1. Problématique de la recherche action

Cette partie problématique présente quels ont été nos questionnements : les orientations sur lesquelles la recherche-action s'est appuyée au départ puis les débats et interrogations qui ont été soulevées, les références que nous avons discutées. Dans le processus de travail collaboratif la remise en question des termes, des interrogations même qui nous préoccupent est régulièrement revenue. Par ailleurs, le souci collectif s'exprime de ne pas se laisser aspirer par les définitions diverses ou une tentative de nouvelle « bonne définition » alors que l'on part d'abord des pratiques. Ce sont elles qui viennent nourrir et relancer le sens.

Les intentions de l'appel à réflexion pour l'action lancé en 2006 et les premières formulations du projet de recherche ciblaient plutôt « le secteur du travail social » ou plus largement de « l'intervention sociale », le titre de la recherche-action était : « La prise en compte de la dimension communautaire dans les interventions sociales collectives ». La diversité des expériences et les réflexions conduites nous amènent à préférer le terme de « développement communautaire ». Ce glissement correspond à l'identification de ce que nous avons appelé un « changement de paradigme » dont nous allons exposer ici les différentes dimensions. Notons que ce changement de paradigme s'inscrit dans une mouvance plus large aux ramifications et déclinaisons désormais de plus en plus nombreuses, sans être pour autant homogène : Collectif Pouvoir d'agir, Capacitation citoyenne, Tables de quartier, mouvements des communs, labo ESS....

## 1.1. Les orientations problématiques et les hypothèses d'action initiales

L'hypothèse suivante a été faite par les acteurs impliqués dans l'appel de 2006 : « Dans les quartiers en difficulté, le travail social communautaire, nous semblerait pouvoir venir utilement compléter le travail social individuel classique qui peut présenter le risque d'enfermer les individus les plus faibles dans les logiques d'assistanat et de les laisser démunis face aux multiples difficultés qui les submergent. Elus locaux, décideurs de terrain et nombre d'acteurs sociaux, souvent découragés, pourraient ainsi reprendre confiance dans les politiques publiques et mieux résister à certaines dérives de repli dans lesquelles tendent à sombrer les individus et les groupes en difficultés ». Plusieurs enjeux et hypothèses sont pointés :

- La question ethnique ne doit plus être escamotée.
- Le fait communautaire définit comme ce qui relie un groupe de personnes sur des bases territoriales (mais aussi ethnique, culturelles ou religieuses) peut nourrir une certaine capacité collective d'initiatives.
- Le secteur social devrait construire une ingénierie spécifique visant à restaurer de la confiance à travers une utilisation intelligente du lien communautaire.
- Il serait alors nécessaire de réconcilier le travail social classique et les approches de la politique de la ville, du développement social local pour développer des démarches plus collectives.

Les acteurs alors rassemblés ressentent la nécessité de constituer un corpus de connaissances sur le travail social et le développement communautaire : la présente recherche-action répond, pour partie, à ce projet.

L'hypothèse de la recherche-action est formulée ainsi : En valorisant et en renforçant le pouvoir d'agir des individus et des groupes (empowerment), les interventions sociales communautaires cherchent à constituer les communautés-territoires, à la fois en acteurs à part entière, capables de penser et de mettre en œuvre des projets, et en interlocuteurs des institutions publiques et privées qui les administrent ou les instrumentent à des fins marchandes.

Le souci de «faire avec» la réalité locale semble être une dimension importante des démarches

visant à renforcer ce «pouvoir d'agir» des communautés-territoires. La recherche-action a eu pour objectif de qualifier la nature et le contenu de ce «faire avec» en s'attachant plus à la «monstration» pratique qu'à la démonstration. Nous avons cherché à comprendre comment des groupes d'habitants qui vivent ou travaillent dans des territoires présentant des difficultés socio-économiques peuvent conduire ce type de démarches. Ces dernières reposeraient sur des méthodes qui, à partir d'un «faire avec» permettent aux personnes et aux groupes de s'affirmer comme des co-producteurs de nouvelles modalités de vivre ensemble en recouvrant un «pouvoir d'agir». Comment ces démarches requièrent l'intervention de ce que l'on peut appeler des organisateurs communautaires (médiateurs, professionnels du travail social, bénévoles, volontaires et militants, personnes relais) ? Et de quelle façon le « faire avec » les personnes concernées peut comprendre également un « faire avec » les acteurs et cadres institutionnels ? Comment ces démarches peuvent-elles s'inscrire dans la durée, pour que les personnes engagées dans les processus retrouvent progressivement une relative maîtrise de leur vie et une capacité collective à agir ?

Cinq axes de questionnement principaux peuvent être identifiés :

- Comment se fait la prise en compte des liens communautaires ? Cette interrogation nous a conduit à questionner ce qu'on entend par communauté et à identifier des modalités de prises en compte multiples.
- Quelles sont les diverses méthodologies de mobilisation collectives à l'œuvre ?
- Quelles peuvent être les relations entre les prises en charge individuelles et les actions collectives ? Les expériences examinées nous ont conduit à dépasser ces formulations : il ne s'agit pas seulement d'articuler différentes « techniques d'intervention sociale », mais de repenser l'ensemble de la démarche.
- Quelles sont les interactions entre régulation institutionnelle et régulation sociale ? Cette question s'est développée et déplacée autour des enjeux de développement.
- Comment tenir ensemble diversité et laïcité ? Cette question traverse les interrogations précédentes sans avoir finalement été beaucoup reprise comme telle.

## **1.2 Trois déplacements pour rendre compte d'un changement de paradigme**

Ces déplacements de la réflexion peuvent être repris selon trois axes qui s'entrecroisent et se nourrissent.

### **1.2.1 L'ouverture par-delà de l'intervention sociale**

Le terme d'intervention sociale a été une première ouverture de la réflexion, reprenant la prise en compte des transformations du travail social qui a marqué les années 90. L'extension du travail avec autrui à des acteurs qui ne sont pas des travailleurs sociaux a été analysée conjointement comme une période de développement des dispositifs et des expérimentations, dont la politique de la ville avait constitué un des espaces d'émergence. (Ion, Ravon, 2002).

Les sites de la recherche-action semblaient à priori relever de ce large domaine d'action et l'entrée choisie pour la recherche-action n'a pas d'abord été celle des initiatives citoyennes, alors qu'elles se développaient fortement par ailleurs (Collectif Pouvoir d'agir notamment). Toutefois au fil du développement des démarches et de la compréhension réciproque que nous en avons construit il apparaît d'une part que certaines expériences ne peuvent (et ne veulent) pas être uniquement catégorisée comme relevant d'une « action sociale », d'autre part, pour ceux qui sont clairement dans ce champ on mesure le fait que lorsqu'ils parviennent à mettre en œuvre ce type de démarche, c'est en faisant « un pas de côté », en sortant des cadres et de leurs strictes missions qu'ils peuvent y parvenir.



Le rapport montrera comment les acteurs en présence (travailleurs sociaux, chargés de projet, professionnels et bénévoles des associations, et habitants) ont redéfini leurs rôles, leurs postures, leurs engagements (partie 3) et comment ils ont construits des pratiques « au bord » des institutions et de l'intervention sociale, c'est à dire à la fois contre (en opposition) et tout contre (en utilisant les interstices, les appuis, les prises qu'elle leur donne malgré tout (partie 5).

### 1.2.2 Le passage du « communautaire » au devenir en commun

La nécessité de dépasser les faux débats autour de la notion de communauté et de pouvoir franchement se saisir des prises qu'elle donne a été affirmée par les promoteurs du SPISC. Plusieurs propositions ont servi de point d'accroche et de référence :

- « La culture rassemble, l'identité sépare, la communauté partage, l'appartenance regroupe » (Stéphane Tessier)
- Communauté et société, de la distinction à l'articulation : de la famille à la communauté humaine, les liens communautaires, une dimension partagée de la condition humaine (Roger Nifle vers le paradigme communautaire)
- Communauté-territoire: en référence à son usage dans le contexte nord-américain et aux approches du développement local, Claude Jacquier a proposé cette notion définie comme «...à la fois un **endroit** (lieu/place), des **gens** vivant en cet endroit (gens et genre/people), **l'interaction** entre ces gens, les **sentiments** qui naissent de cette interaction, la **vie commune** qu'ils partagent (atmosphère) et les **institutions** qui règlent cette vie»

L'intérêt de cette proposition était d'inciter à contextualiser toute communauté pour éviter son essentialisation et devait permettre de formuler un horizon pour toute démarche de développement communautaire. Elle n'a pourtant pas clos les débats ! (La partie 4-1 qui porte sur « De quel commun parlons-nous ? » revient sur ce débat en partant des pratiques à l'œuvre). De façon synthétique, nous pouvons dire ici que notre hypothèse est que les notions de communauté/communautaire constituent des outils pour penser le réel à condition de le penser dans des acceptions diverses. Il permet, dans une perspective politique ou d'analyse sociologique ou anthropologique, de ne pas évacuer l'ethnicité du débat et de décrire la diversité effective. Mais on s'aperçoit dans les pratiques que l'on n'a « pas besoin » de cette appellation, les termes utilisés sont « habitants », « usagers », « groupes », « personnes », « collectifs »... Les jargons professionnels font peu place à la notion de communauté, encore moins à celle de communautaire. Cela peut être perçu comme une prudence, le terme étant connoté très négativement dans l'espace public français. On resterait là dans l'euphémisation, voire l'occultation. Mais cela peut également être interprété de la façon suivante : **Dès lors qu'on est dans une logique d'action collective et d'empowerment, on prend en compte le social tel qu'il est, avec les dimensions ethniques comprises et cela « va de soi »**. Nos échanges nous ont amené à insister sur l'importance de la construction d'une « communauté de projet ou d'engagement» sur la base de la diversité des personnes et des groupes cohabitant sur un même espace.

Finalement, les expériences conduites dans les différents sites peuvent davantage être considérées comme des processus de construction du commun. Nous rejoignons là les réflexions actuelles sur le bien commun. Laval et Dardot (2014), dans leur ouvrage sur le commun, montrent que celui-ci est le résultat d'une institution autonome, de choses et de relations, par l'activité d'un sujet collectif. Cette activité est dite « instituante » (et non pas institutionnelle ou institutionnalisante), parce qu'elle invente et crée des institutions nouvelles (au lieu d'entrer dans des cadres déjà formés, d'adapter les institutions existantes ou de les modifier à la marge).

### 1.2.3 Les perspectives ouvertes par la notion de développement communautaire

Les réflexions et reformulations opérées autour des notions conjointes d'intervention sociale et de communautaire nous conduisent à insister sur le fait que ces dynamiques sont globales. Elles prennent ensemble habitants, bénévoles, acteurs de terrain et relais institutionnels.

Parler de « développement communautaire » rassemble les expériences et références de chacun, mise en commun. Il conviendrait sans doute de mettre l'expression au pluriel tant nous n'avons pas pu ni cherché à définir de façon unifiée ce que serait le développement communautaire. Nous avons, au contraire, pu repérer différentes dynamiques de développement qui se déploient en fonction des contextes, des opportunités et des contraintes.

Elles empruntent à différentes traditions et peuvent être comparées à des formes répertoriées par ailleurs (La partie 3 présentera comment les initiateurs de ces dynamiques s'en sont inspirées) :

- Le community organizing inspiré des méthodes de Saul Alinski.
- Les divers modalités de l'action communautaire au Québec telles que les distingue Denis Bourque : De l'intervention sociale communautaire (des professionnels interviennent auprès de communautés), à l'organisation communautaire (les organisateurs communautaires soutiennent l'organisation de la communauté par elle-même) jusqu'à l'action communautaire autonome (la communauté développe ses propres actions).
- Les principes de conscientisation et d'émancipation développés par Paolo Freire et l'éducation nouvelle (Freinet)

La redécouverte actuelle de ces références est portée au sein du SPISC par des acteurs qui ont été familiers de ces formes d'approches dans les années 70 et militent pour leur réinvestissement. Elles sont aussi le fait de jeunes professionnels qui ne se satisfont pas des référentiels reçus en formation ou qui cadrent leur mission et qui *cherchent* autre chose. La notion de développement communautaire nous semble intégrer d'ailleurs pleinement ce principe ouvert de recherche. Nous décrivons dans la partie portant sur les initiateurs des actions comment ceux-ci se mettent en recherche, comment les sites engagent des recherches en appui de leur action.

De fait, c'est la réflexivité sur l'action qui produit à la fois une reconnaissance de ce qu'on fait parfois déjà sans le nommer et une prise de conscience de la nécessité de renforcer ces modes d'action, de les conscientiser : **il ne s'agit pas seulement de monter des actions collectives, ou d'accompagner des groupes ou de favoriser l'autonomie de tel ou tel collectif... même si on fait bien tout cela, mais l'enjeu identifié et affirmé est celui de la construction et du développement de la communauté qu'on contribue se faisant à faire advenir. C'est en cela qu'il y a changement de paradigme.** Promouvoir l'action collective, le pouvoir d'agir ou la participation des habitants et des usagers sans construire ces dynamiques de fond les réduisent à n'être que des injonctions.

Nous pouvons alors énoncer un certain nombre des déplacements qu'opère le changement de paradigme auquel nous œuvrons et dont nous faisons l'hypothèse qu'il diffère de celui de l'action publique actuelle. Il consiste à :

- Passer d'une logique de désignation/assignation institutionnelle de la population d'un quartier, en terme d'individus cumulant des handicaps, à une logique de reconnaissance de l'épaisseur du social, des systèmes de relations et d'appartenance, des formes de solidarité, de l'expérience vécue des personnes et des groupes et procéder à une lecture du quartier comme un système social
- Passer d'une intervention sociale organisée essentiellement sur des prises en charge et des accompagnements individuels de « personnes en difficulté », à une intervention sociale communautaire, reconnaissant des capacités aux personnes et aux groupes à être des acteurs... et s'attachant à favoriser l'engagement des personnes et des groupes dans des actions collectives valorisant ces capacités autour de projets définis collectivement
- Passer d'une logique institutionnelle de « solutions à apporter » à des problèmes sociaux particuliers à une logique d'amélioration des sociabilités de voisinage, de construction locale de « biens communs », d'émancipation...

- Pour les professionnels passer d'une posture « d'expert du social », ayant la réponse pour les gens à celle d'un « facilitateur » ou d'un « maïeuticien » permettant aux gens de construire du possible pour et par eux-mêmes.

## 2. Présentation des sites

### 2.1 Neuf sites, neuf démarches

Neuf équipes qui interviennent toutes dans des quartiers populaires inscrits dans la géographie prioritaire de la politique de la ville, neuf démarches qui présentent au total un éventail assez large de configurations d'intervention sociale :

- deux équipes sont composés « d'agents de développement » publics en charge de la politique de la ville, à Marseille et à Villejuif,
- trois appartiennent à des associations intervenant dans le champ de la protection de l'enfance, composées de travailleurs sociaux ; elles développent des activités de prévention spécialisée et aussi pour deux d'entre elles de médiation sociale à Woippy, St Etienne et La Ciotat
- deux associations créées par des militants, la première à Nanterre il y a plus de 20 ans, la seconde à Strasbourg, il y a 7 ans,
- une équipe appartient à une ONG, elle intervient à Paris, elle est la seule à disposer de professionnels ayant une qualification d'organisateur communautaire ; elle intervient à Paris dans les 19° et 20° arrondissements,
- enfin une équipe de travailleurs sociaux à Dijon relevant d'une association spécialisée dans l'accueil de populations Rom.

Neuf « tiers chercheurs », présentant un éventail large de rattachement et de compétences, deux appartenant à des laboratoires universitaires, à Nanterre et St Etienne, deux à des IRTS, à Dijon et Marseille, une à un centre de ressources de la politique de la ville, trois sont des consultants, à Villejuif, Paris, La Ciotat, un enfin à Woippy est un anthropologue, salarié de l'association qui met en œuvre la démarche.

**Voici une présentation succincte des enjeux et du contenu de ces neuf démarches.**

#### 2.1.1 Marseille 3° arrondissement

La recherche action, impulsée par l'équipe opérationnelle politique de la ville du Grand centre-ville porte sur le 3ème arrondissement de Marseille, quartier populaire multiethnique en rénovation, proche du centre-ville. Conduite par une équipe de chercheuses de l'IRTS Paca Corse, elle s'intéresse aux pratiques d'interventions sociales et aux changements à l'œuvre à l'échelle du territoire.

Elle s'inscrit dans la continuité d'une étude réalisée à la demande de l'équipe en 2009 suite à un constat d'une certaine désaffection du public sur les actions mises en place. Cette étude a mis en évidence la nécessité de changer de posture, de passer du « travail pour » au « travail avec » et de prendre en compte les initiatives d'habitants. L'équipe a décidé de reconsidérer ses modes d'intervention en prenant davantage en considération les dynamiques collectives et communautaires, changement de posture qui implique de repenser l'approche institutionnelle de l'intervention sociale.

La recherche action, après une phase de diagnostic de territoire, prête attention aux pratiques d'intervention sociale d'intérêt collectif présentes sur le territoire qui se caractérisent par des modes d'organisation communautaires avec une forte participation des habitants et tout particulièrement à ces interventions définies par les professionnels ou bénévoles membres de l'équipe, les habitants et les partenaires impliqués comme « remarquables » et qui laissent une large place aux initiatives voire à l'innovation. A partir de monographies de plusieurs actions, en

mobilisant des outils adaptés de la méthode d'apprentissage par les réussites, la recherche action vise à qualifier la nature des transformations à l'œuvre et à repérer les principes et les leviers d'action pouvant être mis au service de la transformation des pratiques sur le territoire.

### 2.1.2 Villejuif

Le promoteur du site est une équipe-projet de la municipalité de Villejuif composée de trois agents issus de champs professionnels différents : Politique de la Ville, Développement local / Action sociale / Éducation, Animation jeunesse. Ces trois professionnels, travaillant sur les quartiers en difficultés, avaient constaté les limites de leurs missions dans le cadre des dispositifs existants. Grâce à l'obtention d'une bourse d'expérimentation du CGET, ils ont pu se regrouper pour poursuivre officiellement l'expérimentation d'une démarche de développement communautaire originale, engagé par l'un deux (assez discrètement) sur son territoire d'intervention (quartier de veille Politique de la Ville), marqué par des processus de replis importants et de très fortes tensions sociales.

À partir d'un processus d'empowerment progressif, l'objectif était de faire grandir en conscience collective, en expérience et en maturité, une communauté de territoire (habitants, professionnels et élus) afin de l'amener à s'approprier toutes les affaires communes jusqu'à l'instauration d'un modèle de gouvernance participatif, capable de porter le projet de développement du quartier co-construit avec toutes les parties prenantes dans le Sens du Bien Commun, chacune de leur place.

Des résultats significatifs avaient été constatés sur le quartier dès les premières étapes de la démarche, mais de nombreux obstacles (notamment institutionnels) provoquaient régulièrement des ruptures dans le processus risquant en permanence de perdre les acquis obtenus.

La constitution de l'Équipe-projet a permis de mutualiser les compétences autour d'une même culture métier, permettant aussi un travail plus efficace sur trois niveaux :

- Pilotage stratégique : Conduite méthodologique du projet (vision globale et jeux d'acteurs) / Travail sur les conditions politiques, institutionnelles et matérielles / Construction des cadres organisationnels → Interface notamment avec les Élus et Direction Générale de la Municipalité / Constitution d'un réseau de soutien
- Conduite opérationnelle de la démarche, comprenant un processus précis d'accompagnement/ formation des groupes d'habitants et des professionnels experts (municipalité et partenaires), amenés à porter de manière collaborative les projets du territoire au sein d'une structure de gouvernance innovante et appropriée (condition de pérennisation après le départ de l'Équipe-projet) → Positionnement de tiers accompagnateur/ formateur entre le quartier et l'Institution
- Mobilisation et accompagnement d'une appropriation collective de la démarche par l'ensemble de la communauté d'habitants / Accompagnement des agents intervenants sur le terrain en soutien à la réalisation des actions participatives / → Immersion au sein de la communauté de quartier, capital confiance et relationnel avec les habitants (notamment les jeunes) pour les accompagner à participer et être force d'initiatives selon leurs potentiels et envies.

Cette équipe a été appuyée et formée par un consultant Roger Nifle, expert en accompagnement du changement et concepteur de la démarche de développement communautaire expérimentée.

### 2.1.3 Woippy



Le promoteur est l'équipe de prévention spécialisée du Centre Mosellan de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence (association de protection de l'enfance et de l'adolescence). Le tiers chercheur est un anthropologue, chef de service éducatif sur un autre site dans le département.

L'équipe de prévention spécialisée de Woippy intervient dans un quartier populaire de cette ville qui a accueilli une population immigrée nombreuse dans la période d'expansion industrielle de la région et qui avec la désindustrialisation s'est trouvée devoir faire face, comme de nombreuses villes à des difficultés de socialisation et de construction identitaire de jeunes dont les perspectives d'insertion professionnelle apparaissent limitées.

L'équipe a décidé depuis quelques années de donner une place plus importante dans sa stratégie à des actions collectives dans et avec le milieu. Elle constate que dès lors que l'on privilégie cette perspective de travail, une action à l'origine limitée à quelques personnes autour d'enjeux très précis, en l'occurrence les relations garçons filles dans un quartier de cette ville ouvrière, peut déboucher sur des dynamiques collectives qui mobilisent les diverses communautés du quartier et les institutions locales.

La démarche a dès à présent permis d'obtenir des résultats particulièrement significatifs : engagement d'un nombre croissant de jeunes et d'adultes dans des actions collectives, constitution d'une association de parents d'élèves du quartier devenue un interlocuteur du collège, apaisement des tensions et amélioration du vivre ensemble dans le quartier, changement du regard des institutions locales sur les habitants du quartier, reconnus désormais dans leur compétences, reconnaissance explicite de la qualité des actions mises en œuvre par la municipalité, sollicitation du Département de la Moselle pour que l'association mobilise l'expérience qu'elle a acquise à Woippy pour contribuer à la promotion du travail social communautaire qui figure parmi les priorités du schéma départemental de la famille et de l'enfance.

La recherche action est mise en œuvre par un collectif de professionnels et d'habitants du quartier qui s'est donné comme ambition de mettre au jour les processus à l'œuvre dans l'émergence de la mobilisation des habitants dans des actions collectives, et d'analyser les effets de ces actions collectives au plan individuel et collectif, et ainsi « d'objectiver » les résultats, afin de contribuer à l'amplification de la démarche et de conforter une communauté du quartier au-delà de la diversité des appartenances.

### 2.1.4 Paris 19<sup>o</sup>/20<sup>o</sup> arrondissement

Le promoteur est l'ONG ASMAE, Association Sœur Emmanuelle, qui sur la base d'une longue expérience de développement communautaire acquise en Afrique du Nord, développe en France des actions en direction de population immigrée. L'action a fait l'objet d'une première évaluation participative par une équipe de consultants. L'appui aux acteurs va se poursuivre dans le cadre d'une bourse CGET.

Depuis 2001, Asmae-Association Sœur Emmanuelle, à travers un programme « Divers-Cité » qu'elle a conçu et qui a reçu le soutien de l'Europe et de la RIVP, intervient sur des quartiers signataires des Contrats Urbains de Cohésion Sociale (CUCS), du Nord-Est parisien, quartiers qui accueillent une population immigrée nombreuse (20 à 25 %).

2 agents de développement (ayant reçu une formation d'organisateur communautaire) soutiennent l'organisation d'habitants, plus particulièrement de parents migrants dans la perspective de contribuer à acquérir une meilleure maîtrise de leur environnement et accroître leur pouvoir d'agir individuel et collectif dans le tissu social, économique et politique à l'échelle de

leur lieu de vie. L'action s'organise notamment autour de la question de la scolarité et du comportement des enfants et des adolescents. Le caractère novateur du projet tient à la méthode d'intervention utilisée, inspirée très largement des méthodologies de développement communautaire québécoise. Le déploiement de cette approche de l'intervention sociale part du constat qu'il existe :

- des liens qui relient des personnes entre elles (territoriaux, ethniques, culturels, religieux...) nourrissant une certaine capacité collective d'initiatives bénéfiques entraînant la reconnaissance mutuelle et de nouvelles formes de solidarité permettant le développement social local et ainsi favorisant l'intégration. De plus, la prise en compte de la dimension communautaire peut permettre de renforcer l'efficacité des interventions.
- des populations disposant de compétences et de ressources insuffisamment mobilisées notamment par les acteurs publics (Etat et collectivités territoriales).

Une évaluation participative de l'action conduite depuis quelques années a clairement montré les effets positifs de la démarche tant au niveau des personnes qui y participent, des mères de familles, qu'à celui des capacités collectives de relations aux institutions du quartier. Sur la base de ces résultats l'association se fixe comme objectif de franchir désormais l'étape toujours délicate dans toute démarche de développement communautaire, celle de l'autonomisation des groupes d'habitants.

### **2.1.5 Strasbourg. Quartier de Koenigshoffen**

Promoteur : l'association PAR'ENchantement. Tiers chercheur, l'ORIV (Observatoire Régional de l'Intégration et de la Ville), qui est centre de ressources de la politique de la ville, intégration, discriminations dans la région Grand Est.

Une ancienne animatrice du centre social du quartier du Koenigshoffen, conseillère en économie sociale et familiale, convaincue de la nécessité de reconnaître les ressources des habitants et leur capacité à se mobiliser pour améliorer leur vie quotidienne a fondé avec les habitants du quartier une association qui rassemble 250 familles et développe de nombreuses activités, avec l'appui d'une équipe de salariés et de bénévoles

La démarche se traduit par une forte mobilisation des habitants autour de leurs propres initiatives et des besoins qu'ils ressentent, elle prend la forme d'actions nombreuses et diversifiées qui vont de la mise en place d'une crèche adaptée aux horaires des parents qui travaillent, au lancement d'activités physiques pour des femmes (et pour les préadolescents sur la base de la mixité), en passant par des démarches plus classiques parents - enfants autour des enjeux scolaires et par de nombreuses actions de convivialité dans le quartier.

L'association mobilise aujourd'hui une équipe d'une quinzaine de salariés et de nombreux bénévoles. Elle ne dispose d'aucun financement pérenne et est obligée de jongler en permanence pour mobiliser les divers dispositifs de financement.

Après avoir connu une période de méfiance et même de rejet par son environnement local, l'association bénéficie d'une reconnaissance forte de la part des services de la ville, et de la CAF, des services de l'Etat, qui la considèrent comme un interlocuteur essentiel sur ce quartier de 6000 habitants dont une grande partie sont des immigrés. Elle est sollicitée, désormais, pour un partage d'expérience par les autres intervenants du quartier, notamment le centre sportif, les écoles et le centre social, qui reconnaissent sa contribution à la dynamique du quartier.

La recherche action mise en œuvre avec le concours de l'ORIV prend notamment la forme « d'analyses de pratiques » et d'observations participantes, elle a déjà permis d'identifier les effets très positifs de la démarche au niveau des habitants et de la dynamique du quartier.

Comment une dynamique de ce type peut-elle contribuer à des évolutions de pratiques institutionnelles fortement structurées par des politiques publiques et des dispositifs construits sur la base de logiques très différentes de celle du développement communautaire ?

### **2.1.6 Nanterre**

Promoteur l'association ZY VA. Tiers chercheur une chercheuse associé à l'université de Nanterre, spécialiste de la démocratie participative.

L'association Zy'va, créée, il y a une vingtaine d'années, par des habitants du quartier du Petit Nanterre développe de nombreuses activités notamment dans le champ de l'accompagnement scolaire, de l'insertion professionnelle, de la culture. Afin de proposer des services de qualité l'association s'est professionnalisée, les restrictions des financements publics, intervenues depuis quelques années, ont amenée l'association à questionner un fonctionnement qui s'est peu à peu institutionnalisé.

L'objectif de l'association est de retrouver, sur la base de son histoire et dans un contexte nouveau, une capacité de mobilisation afin de contribuer plus qu'elle ne le fait à l'animation du quartier. Dans cette perspective l'association a commencé à revoir son organisation et son mode de fonctionnement pour faire une place plus importante aux habitants. Elle a par ailleurs mobilisé ses principaux partenaires locaux et des habitants pour engager une réflexion sur la prise en compte des habitants et de leurs initiatives dans la gestion du quartier. Cette démarche est en phase avec la volonté de la ville de Nanterre d'améliorer les dispositifs de démocratie participative qu'elle met en œuvre et ses services participent à la recherche action.

Elle fait bien entendu écho aux préoccupations de l'Etat en matière de conseil citoyen. L'association a été retenue parmi les sites expérimentaux du CGET.

### **2.1.7 Dijon : Village de stabilisation pour des familles issues de la minorité Rom**

Promoteur du site : l'Association « 2 Choses Lune », spécialisée en hébergement d'urgence dont le siège social est basé à Lyon. Le tiers chercheur est constitué de chercheuses de l'IRTESS Bourgogne.

Le village de stabilisation, localisé à Dijon, accueille depuis sa création en 2012, des groupes familiaux issus de la minorité Rom de Roumanie. Ce lieu a été institué dans le cadre de la circulaire du 26 août 2012 relative à l'anticipation et à l'accompagnement des opérations d'évacuation des campements illicites NOR INT/K/12/33053/C. Aujourd'hui, le village de stabilisation fait partie intégrante du dispositif local d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion (dispositif AHI) du département de Côte d'Or piloté par le Service intégré de l'accueil et de l'orientation (SIAO). L'admission des groupes familiaux s'opère par le biais des commissions d'orientation où sont partagés les éléments recueillis au sein de diagnostics sociaux conduits auprès des personnes qui vivent dans les squats.

La recherche-action s'est engagée au sein d'un partenariat entre L'association « 2 choses Lune », l'équipe de travailleurs sociaux du site et des formatrices chercheuses de l'IRTESS de Bourgogne (centre de formation aux métiers et qualifications du travail social). Deux subventions ont été allouées dans ce cadre, l'une par la DDCS et l'autre par le PREFAS. L'initialisation de cette démarche a été conditionnée à l'accord des personnes accueillies au sein du village et à leur reconnaissance en tant que partie prenante de la RAC (recherche-action collaborative).

La dimension communautaire est "l'épicentre" de la recherche-action du site de Dijon. C'est en ce point que se sont le plus exprimées voire confrontées réflexions individuelles et collectives. Devoir définir la "communauté de base" du site a été ainsi le lieu de sa problématisation. Son questionnement central est : « A quelles conditions un accompagnement social, ancré dans une dimension communautaire, peut-il créer les conditions d'une émancipation pour les individus ? ».

## 2.1.8 Saint Etienne

Promoteur l'AGASEF (Association de gestion de l'Action Sociale des Ensembles Familiaux). Tiers chercheur une chercheuse du Centre Max Weber (université Jean Monnet Saint Etienne/UDL)

L'AGASEF a été créée en 1969, à l'initiative de la mairie de St Etienne, de bailleurs sociaux et de la CAF, pour mettre en œuvre une action sociale et territoriale globale au sein des cités de transit dans le cadre de la résorption des bidonvilles à Saint Etienne (Loire). Elle met en œuvre des actions de protection de l'enfance - en particulier actions de prévention spécialisée et des mesures d'AEMO et AED – A la demande de communes périphériques de St Etienne elle développe des actions de médiation sociale en direction des jeunes. Elle participe par ailleurs, depuis quelques années, aux dispositifs d'accompagnement de bénéficiaires du RSA (avec un service prestation d'accompagnement et un service référent de parcours), en délégation directe du Conseil Général et dans leurs locaux. Enfin elle a été sollicitée plus récemment pour la remise en route d'un centre social. L'association a le souci, conformément à ses valeurs de favoriser une participation des familles et des personnes pour lesquelles elle met en œuvre des actions d'accompagnement individuels dans un cadre contraints de mandats administratifs et judiciaires ou de contrats. Forte de l'expérience d'action dans et avec les milieux, qu'elle a acquise au travers de ses activités de prévention spécialisée et de médiation sociale, elle a décidé d'inscrire la participation de ses « usagers » dans une dynamique plus territoriale et communautaire. Cela a supposé pour elle de négocier ce virage méthodologique/référentiel avec son commanditaire principal, le Département de la Loire, et de mettre en place, à l'appui de ce virage, un investissement important en matière de formation et d'accompagnement des équipes de l'association et ainsi qu'une évaluation en continu de la mise en œuvre de cette stratégie.

La recherche-action vient appuyer cette dynamique. Le dispositif de recherche action mis en place par une enseignante chercheuse de l'université de St Etienne (Centre Max Weber), spécialisée en matière de travail social et de développement communautaire est le support de l'accompagnement des équipes et de l'évaluation de la mise en œuvre de cette inflexion stratégique particulièrement anticipatrice par rapport aux orientations qui viennent d'être dessinées à l'occasion des états généraux du travail social.

La recherche-action s'est développée en plusieurs étapes et domaines :

- Le projet RSA posant des difficultés au regard du projet associatif de l'association et de sa politique de demande de participation, la question de savoir comment faire participer les allocataires, et quelles en seraient les répercussions sur les pratiques a été soulevée. Dans cette perspective une recherche-action a démarré en 2012 sur la participation des allocataires du RSA au dispositif (représentation dans les équipes qui étudient les dossiers et pour l'évaluation du dispositif). Le déroulement du projet a montré que la participation ne concernait pas les seuls allocataires mais nécessitait celle de tous les acteurs. Pendant cette première recherche-action, l'AGASEF a constitué un groupe d'action collective avec les administrateurs de l'AGASEF et les allocataires. Par ailleurs, les référents de parcours ont mis en place des actions collectives. L'AGASEF a ensuite proposé une territorialisation de son action, dans une logique de développement social local. Cette proposition n'a pas été retenue par le Conseil Général, cela a conduit à revenir à un accompagnement plus formalisé, individualisé et laissant peu de marge aux professionnelles. Les questions qui se posent alors sont : Comment ne pas subir ? Malgré les difficultés comment garde-t-on certains acquis (posture dans la relation aux personnes, travail avec les acteurs du territoire) ?



- L'association a mené parallèlement une réflexion autour des AEMO/AED, avec notamment l'évolution d'une partie de cette activité en AEMO/AED avec hébergement et soutien familial de proximité. Il ne s'agit pas de mettre en place des mesures renforcées, mais bien de faire évoluer les pratiques des professionnels de ce secteur. En effet, les travailleurs sociaux vont, pendant les 9 mois de la mesure, mettre en place un accompagnement éducatif fondé sur le « faire avec » les familles et démultiplier les outils éducatifs : un diagnostic de la situation tous les deux mois qui récapitule les forces et les empêchements des personnes, la mise en place d'actions collectives avec les parents, de « conférence des familles », la possibilité d'accueillir certaines nuits dans un appartement le mineur et l'éducateur pendant des périodes de crise familiale ou pour travailler des temps de séparation avec les parents. Un groupe de parents, ayant terminé la mesure, est mis en place, afin de discuter l'évaluation de l'accompagnement. Ce groupe est encadré par une personne extérieure à l'association. La recherche interroge : En quoi ces pratiques amènent un changement de regard sur les familles ? Comment l'approche est-elle repensée en termes de réseau et de communautés ? Quelle valorisation et reconnaissance de ces démarches par le Conseil Départemental ?

- Par ailleurs l'équipe de prévention spécialisée est engagée dans le soutien aux initiatives des habitants (Association de femmes « Vivre ensemble ») et monte des actions avec elles (prévention toxicomanie). Les questions abordées dans le cadre de la recherche-action sont : Comment s'articulent les actions éducatives et les projets portés par ces femmes ? Faut-il favoriser la structuration de ces initiatives ?

L'AGASEF développe également une action de médiation éducative et sociale menée par deux équipes de prévention spécialisées. Enfin l'Agasef initie depuis la rentrée 2015 la reprise d'un Centre Social qui était en liquidation : l'enjeu est de mettre en œuvre une dynamique locale afin de permettre aux habitants de refonder cet espace. Ce nouveau volet n'a pas encore été intégré à la démarche de recherche-action, mais s'en nourrit.

## 2.1.9 La Ciotat



Promoteur l'ADDAP 13, Association Départementale pour le Développement de la Prévention dans les Bouches du Rhône. Tiers recherche, un binôme composés de deux consultants l'un expert en développement local, (ARDLPACA) l'autre en participation (université du citoyen en PACA)

L'ADDAP 13 est une association de protection de l'enfance qui met en œuvre les activités de prévention spécialisée sur l'ensemble du Département. Elle s'est engagée par ailleurs de longue date dans des actions de médiation sociale à la demande de transporteurs ou de communes. Enfin elle exerce à la demande des pouvoirs publics des actions liées à l'accueil des jeunes mineurs étrangers isolés et de population Rom.

Ce neuvième site a rejoint l'opération au début de 2015, il est porté par les équipes qui mettent en œuvre sur la commune la Ciotat des actions de prévention spécialisée et de médiation sociale et qui sont animées par un chef de service commun. Ces équipes entretiennent des relations continues et confiantes avec les services de la commune et notamment celui en charge de la politique de la ville et de la prévention. .

L'intérêt de ces équipes pour la recherche action proposée par le collectif SPISC tient à des préoccupations qui peuvent apparaître paradoxales.

Ces équipes ont le sentiment que pour toute une série de raisons qu'elles analysent d'ailleurs de manière plus ou moins nette, elles risquent d'être de plus en plus polarisées sur des prises en charge individuelles. Dans le même temps, elles se reconnaissent partie prenante de la vie sociale des quartiers dans lesquels elles sont fortement immergées dans le cadre de leurs pratiques de prévention spécialisée et de médiation sociales, sans pour autant pouvoir apprécier l'impact réel de leurs présence et de leurs actions dans ces quartiers.

La mise en place d'un dispositif réflexif, avec l'appui de l'ARDL et de l'université du citoyen, est pour les deux équipes un moyen de questionner leurs pratiques, la nature et la qualité des relations qu'elles entretiennent tant avec les jeunes et leur famille que plus largement les habitants et l'impact de leur action dans les quartiers. Ce questionnement qui est conduit avec leurs interlocuteurs institutionnels et des habitants, doit leur permettre de s'engager dans une démarche plus explicite de développement communautaire.

## 2.2 - Typologie analytique

La présentation des différents sites nous permet d'identifier trois types de situations concernant le cadre initial des missions et des projets qui sont développés. Ce qui nous intéresse n'est pas tant de « ranger » les cas dans des cases que de mettre en évidence les dynamiques qui s'engagent et la façon dont les processus conduisent à faire évoluer les situations, les démarches, les conceptions. Ainsi, la seconde dimension de la typologie concerne la façon dont les sites/expériences abordent les questions de « communauté –territoire » et comment elles passent au fil du temps, ou selon les contraintes et opportunités qu'elles rencontrent d'une modalité à une autre. L'objectif est de tenter de repérer des situations ou/et de processus plutôt que de modéliser une seule démarche globale qui définirait ce que serait le «développement communautaire ».

Cette grille a servi de base pour les analyses énoncées dans les parties suivantes.

### Typologie analytique des dynamiques de sites

En gras: la situation initiale

En italique : évolution de la démarche.

Cadre initial des missions ou projets	Démarches		
	<b>Partir des collectifs et réseaux existants</b>	<b>Entrer par le territoire</b>	<b>Partir des personnes dans leur environnement</b>
Développement organisation	<b>ASMAE (Paris)</b> ->	<i>ASMAE (Paris)</i>	
	<b>Z'y va (Nanterre) &gt;-&gt;</b>	<i>PAR'ENchantement (Strasbourg)</i>	<i>PAR'ENchantement (Strasbourg)</i> <i>Z'y va (Nanterre)</i>
Coordination, pilotage	<i>Acteurs de la politique de la ville (Marseille)</i>	<b>&lt;- Acteurs Politique de la ville (Marseille)</b>	
		<b>Acteurs Politique de la Ville (Villejuif)</b>	<i>Acteurs projet de démocratie participative</i>
Mandat d'accompagnement social	<b>2 Choses Lunes (Dijon)</b> ->->	<i>AGASEF (St Etienne)</i>	<b>&lt;-AGASEF (St Etienne)</b> <i>2 choses Lunes (Dijon)</i>
	<i>CMSEA (Woippy)</i>		<b>&lt;-&lt;-CMSEA (Woippy)</b>
		<i>ADDAP13 (la Ciotat)</i>	<b>ADDAP13 (la Ciotat)</b>

### **Première dimension : Le cadre initial des missions et projets.**

Dans le premier cas « développement – organisation », il s'agit d'associations et de projets montés ou portés pour l'essentiel par des habitants, dont les équipes se sont progressivement professionnalisées ou/et demeurent volontairement fortement composées de bénévoles. Ils sont plus ou moins indépendants des politiques publiques, bien qu'accédant à des subventions. C'est le cas de Zy'va, Asmae, et de PAR'ENchantement.

Dans le second cas, il s'agit d'équipes de « coordination-pilotage » de politique de la ville (du moins au départ), qui interviennent dans le cadre de l'application de cette politique mais, partant du diagnostic qu'ils font de leur territoire et d'une volonté de travailler *vraiment* en partenariat avec les acteurs associatifs et la participation des habitants, ils sont amenés à réinterroger les méthodes d'action et procédures classiques. Cela correspond aux situations de Villejuif et de Marseille.

Enfin dans le troisième cas de figure « mandat d'accompagnement social », il s'agit d'associations professionnelles, intervenants dans le champ du travail social : prévention spécialisée, insertion sociale, intégration, protection de l'enfance. Ces acteurs s'inscrivent dans le cadre des politiques sociales départementales et nationales, répondent à des marchés publics ciblant des publics particuliers ou ont un mandat d'intervention sur un territoire donné par rapport à des problématiques déjà définies qui dans ce cadre prennent en compte la dimension « communautaire » dans leur intervention. C'est le cas de 2 choses Lunes à Dijon, de CMSEA à Woippy et de l'Agasef à St Etienne et de l'ADDAP13 à La Ciotat.

### **Seconde dimension : quelle est la porte d'entrée des démarches dans la « communauté-territoire » ?**

Asmae, Zy'va et 2 choses Lunes ont d'abord initié leurs actions à partir des réseaux et collectifs existant dans des « communautés-territoires »<sup>3</sup>, et leurs actions les conduit à évoluer vers une prise en compte plus globale du territoire ou de s'attacher à la façon dont les personnes se construisent dans leur environnement.

Les acteurs de la politique de la ville à Villejuif et Marseille ont commencé logiquement par une entrée territoriale pour évoluer soit vers une prise en compte collectifs existants soit vers une attention à la place et à la participation des habitants dans une communauté en devenir. Enfin, c'est en portant attention aux attachements des personnes (publics, habitants) et en reconnaissant leur importance que les acteurs de Woippy, de l'Agasef et de PAR'Enchantement ont souhaité développer des actions ancrées dans le territoire, ou s'appuyer et développer des réseaux et collectifs.

Comme toute typologie, celle-ci tend à caractériser des situations et processus distincts alors que la réalité locale imbrique souvent les divers aspects. Dans les parties qui suivent les éléments de présentation des sites ne sont pas nécessairement indexés au type identifié, ainsi par exemple la situation de Dijon permet de questionner les enjeux de l'intervention « territoriale » alors que ce n'est pas l'entrée première de 2 choses Lunes.

## **3. Des initiateurs aux communautés d'acteurs**

Cette partie s'intéresse plus particulièrement aux initiateurs des démarches d'intervention sociale collective ou communautaire (actions co-construites avec les habitants) auxquelles s'est intéressée la recherche action sur les 9 sites. Ces initiateurs-trices, également promoteurs des sites de la recherche action, sont des personnes, des collectifs qui sont à l'origine de l'action ou se sont appropriés les modalités d'intervention, qui, par elle, ouvrent une voie nouvelle. Les

---

<sup>3</sup> Les parties suivantes permettront de revenir en détail sur les conceptions et réalités attachées à cette notion dans chaque site.

initiateurs-trices ont tous-tes des histoires personnelles et des parcours professionnels très différents : issus de différents milieux et travaillant dans des cadres et des contextes différents, plus ou moins réglementés, mais où tous ont fait un cheminement individuel ou collectif qui les a amenés à remettre en question ce qu'ils faisaient jusque-là, et la manière dont ils le faisaient. Dans bien des cas, c'est la rencontre avec un territoire ou un collectif qui les a amenés à passer à l'acte.

Le point commun principal des initiateurs-trices et des promoteurs est la prise en compte de l'existant, la reconnaissance des capacités de chacun-e à agir, une volonté de faire avec celles et ceux qui sont là (hommes et femmes, là où ils vivent, formant des communautés humaines, familiales, ethniques, religieuses) ou encore la volonté d'inscrire l'action au sein de collectifs engageant les gens, les institutions, l'environnement. Nous nous interrogeons ici sur le profil, le parcours de ces initiateurs/promoteurs des différents sites, sur ce qui les a amenés à réinterroger leur pratique et à passer à l'acte. Interrogeant l'imbrication des dimensions individuelles et collectives, à l'échelle de la structure mais aussi du territoire, de la localité, nous saisissons ce qui favorise l'émergence de ces démarches cherchant ainsi à mettre en évidence les moteurs de ces démarches ou actions novatrices, ainsi que la manière dont elles s'inscrivent dans leurs différents environnements (professionnels, partenariaux, institutionnels). Il s'agit dès lors d'identifier les dénominateurs communs et de montrer en quoi ces démarches, bien qu'ancrées dans des domaines très différents, peuvent devenir un levier de la transformation individuelle et collective, au service d'un mieux vivre ensemble (vivre mieux, ici et maintenant).

### **3.1 Des parcours singuliers**

Les structures engagées dans la recherche-action se caractérisent toutes par la présence « d'initiateurs », de personnes qui ont chacune à leur niveau et de façon très individuelle fait la promotion d'une nouvelle manière de travailler en considérant comme centrale la place des habitants individuellement ou en communautés, au sein de leurs structures respectives. Reconnaître la capacité à agir et les potentialités des habitants ou des bénéficiaires de leur action peut être le point de départ de la structure et sa raison d'être (Zy'va Nanterre, PAR'Enchantement Strasbourg), peut s'inscrire dans des processus plus réglementés (AGASEF Saint Etienne, CMSEA Woippy, ADDAP13 La Ciotat, Deux choses Lune Dijon) ou encore devenir un levier du développement social territorial<sup>4</sup> (Ville de Villejuif, GIP Politique de la Ville Marseille, Asmae – Divers-Cité Paris). Dans tous les cas, il aura fallu que les initiateurs et les équipes activent leurs propres « capacités d'agir » pour faire un pas de côté, s'émanciper de cadres d'intervention préétablis jugés non satisfaisants. Le travail dans ces structures et la « rencontre » avec les territoires et leurs dynamiques (collectives et/ou individuelles) rendent ce passage à l'acte possible.

Par ailleurs, ces changements dans les modalités d'intervention « classiques » ne sont pas acquis et reconnus de la même manière partout. En effet, certains sites engagés dans la recherche-action avancent 'à couvert', à petits pas, pour ne pas ébranler la pyramide institutionnelle et garder des marges de manœuvre au quotidien dans les pratiques. D'autres ont acquis une forme de reconnaissance et de légitimité antérieurement à la recherche-action ou au fur et à mesure de l'avancée des travaux.

#### **3.1.1 Des contextes et des facteurs déclenchants très divers**

Le réseau des sites de la recherche action s'est constitué progressivement au travers de rencontres entre les membres du collectif SPISC et des intervenants sociaux engagés dans des

---

<sup>4</sup> Tentative de définition : « Le Développement Social territorial est à comprendre comme un processus participatif de production sociale. Il se construit, avec le plus grand nombre des acteurs d'un même territoire (populations, institutions, pouvoirs publics, acteurs économiques), sur une stratégie de définition négociée d'un projet d'amélioration et de promotion sociale durable. » JF Bernoux

démarches d'interventions collectives ou communautaires attentives à reconnaître et à mobiliser les ressources des personnes et des groupes avec lesquels ils travaillaient. S'est progressivement constituée une communauté de préoccupation qui s'inscrivait dans des registres et domaines d'intervention assez différents.

L'ensemble des sites de la recherche-action s'inscrivent dans le registre de l'intervention sociale. Il s'agit non seulement des métiers du travail social (au sens des diplômes d'Etat obtenus), mais aussi plus largement de l'ensemble des acteurs intervenant sur le champ du social et du développement social local.

En effet, si la communauté professionnelle majoritaire (en nombre) est issue du travail social, elle ne l'est pas exclusivement. Certaines structures interviennent dans le registre de l'action sociale réglementaire (prévention spécialisée, accompagnement des bénéficiaires du RSA, mise en œuvre de mesure d'AEMO, encadrement d'un village de stabilisation...), d'autres promoteurs interviennent dans le cadre de dispositifs institutionnels (politique de la ville, démocratie locale...), ou encore dans des associations de proximité proposant tout un panel d'activités à l'échelle d'un quartier urbain.

Ces exemples montrent que la préoccupation de 'faire autrement' dépasse le champ du travail social. Néanmoins, en dépit de ces diversités, l'ensemble de ces initiateurs se retrouvent autour de valeurs et principes d'action. Ils s'attachent à revisiter le sens à donner à la notion de participation des habitants selon des principes identiques : donner une réelle place à leur parole, en s'appuyant sur leur capacité à définir ce qui pose problème et trouver les lieux et modalités permettant de construire des réponses. Les approches développées s'appuient sur la notion *d'empowerment* et des rapports renouvelés entre habitants et avec les institutions. Ces « pas de côté » se font souvent dans la continuité des pratiques antérieures, le changement de posture faisant évoluer ou complétant les modalités d'intervention.

Exemples de comment s'est fait le 'pas de côté' :

- La Ciotat : travail en commun entre les équipes d'éducateurs et de médiateurs, travail collectif pour repenser ses pratiques et le sens de l'intervention. Forme d'incitation de la part de l'équipe de direction à faire 'ce pas de côté', même si c'est vécu à « marche forcée » pour certains.

Cette équipe pluridisciplinaire est née d'une volonté d'innover, de développer une nouvelle pratique professionnelle dans et avec le milieu. Les rencontres « équipe-habitants-associations » ont bousculé à chaque fois les représentations de chacun. Le « pas de côté » s'est amorcé difficilement pour plusieurs raisons ; Un formatage ancré chez tous les jeunes travailleurs sociaux constituant l'équipe, une compétence certaine à proposer de l'accompagnement éducatif individualisé, et à élaborer des diagnostics territoriaux (faire à la place des habitants, parler à la place de...). De ce fait, changer de paradigme n'est pas une mince affaire, cette recherche a accompagné ces professionnels vers une explicitation très riche de ce que peut revêtir l'intervention sociale communautaire, ce processus est engagé désormais pour tous et nécessite d'être entretenu.

Passer d'un paradigme de 'réparation' à un paradigme de 'reconnaissance'. Autrement dit, l'intervention des professionnels ne consiste pas à trouver une solution 'pour', mais à reconnaître les problématiques vécues et accompagner la recherche de solution (parfois par des voies détournées).

- Dijon : Ce « pas de côté » est dynamique : Il s'est inscrit au sein d'un processus d'interconnaissance individuelle et collective qui a permis de se déprendre des limites que fabrique toute catégorisation globalisante. Progressivement nous sommes sortis du postulat d'une « opposition entre communauté et société » et à partir du vécu des personnes, avons approché la dimension communautaire dans sa subtile épaisseur.

- Woippy : C'est à travers le regard des filles de Woippy que l'on identifie quelques indices. Le témoignage de ces filles ayant produit un service et participé à une œuvre humanitaire, signale de façon réciproque le parcours des professionnelles qui les ont accompagnées. Si être co-acteur fut une étape importante, le fait de le reconnaître et de l'accepter fut aussi une épreuve pour l'équipe qui a dû revoir sa manière de faire, sa manière d'être. Cette décentration - ce pas de côté - signe d'un jeu de compétences bien distribuées, au-delà de leur utilité sociale immédiate - après tout c'est leur travail leur mission - a joué aussi comme un catalyseur dans l'action. Cette synergie des forces vives a certes été un élément important dans la réussite, mais elle a aussi mis à jour tout un processus - silencieux - de changement qui tient autant à des compétences réelles qu'à des évolutions dans leur identité professionnelle.

- Marseille : l'équipe a fait le constat d'une désaffection du public dans les actions financées dans le cadre du CUCS. Pour comprendre ce phénomène, une étude a été menée dont les conclusions préconisent de davantage travailler avec les habitants et les communautés. Même si l'équipe était déjà sensibilisée au sujet, les conclusions de l'étude ont permis le passage à l'acte. A Marseille, il est aussi question de la transgression des normes (implicites ou explicites), notamment en mettant en question les relations de pouvoir entre professionnels et non-professionnels (parfois les bénéficiaires) ou entre représentants de l'institution et habitants, associations. Il s'agit de retrouver des relations plus égalitaires entre acteurs et de sortir ainsi d'un certain nombre de clivages.

- Asmae : De 2007 à 2008, Asmae anime une recherche-action qui aboutit à l'élaboration d'une méthode d'intervention qui a depuis été transférée à d'autres territoires et professionnels-les de l'intervention sociale. Sur le terrain cela se traduit par l'existence de collectifs d'habitants organisés et animés par des groupes de femmes qui bien que rencontrant des difficultés avec l'usage de la langue française, gèrent des associations, des activités, un budget de plusieurs dizaines de milliers d'euros et des postes salariés.

- A Villejuif c'est tout un cursus de formation en développement communautaire (avec Roger Nifle créateur de cette ingénierie), qui s'est organisé non sans résistance de l'Institution. Il a fallu six ans à l'initiatrice pour faire reconnaître les spécificités de ce nouveau champ professionnel et pouvoir diriger officiellement une équipe à partir de ces méthodes. Le travail de sensibilisation et d'essaimage se poursuit désormais auprès de l'ensemble des services de la Municipalité et des partenaires de la démarche.

- A Saint Etienne le service RSA s'engage dans la mise en place d'actions collectives après une étape de recherche-action sur la participation des allocataires. Un projet d'intervention territorialisée pour le suivi des allocataires est proposé au Conseil Général, l'objectif était de favoriser un travail dans et avec la communauté-territoire dans laquelle les personnes sont inscrites dans une logique de DSL. Cette perspective même si elle n'a pas été retenue (marché public perdu à ce moment-là) a contribué à modifier la posture des professionnelles, plus attentives aux ressources des personnes et à leurs envies.

### 3.1.2 Parcours et cheminements d'initiateurs

On voit donc que les stratégies d'intervention sociale communautaire<sup>5</sup> développées dans le cadre de la recherche-action sont surtout portées par des professionnels et des bénévoles qui ont accompli un certain parcours et ont eu une certaine trajectoire socio-personnelle et socio-professionnelle. Ils ont en quelque sorte « épuisé » les atouts des postures traditionnelles du travail social. «Les professionnels n'existent pas sans les gens» et pour cela les professionnels s'immergent dans ce qui est appelé une communauté-territoire<sup>6</sup> faite d'un rassemblement circonstanciel de personnes qui ne forment pas nécessairement une communauté structurée capable de s'auto-organiser. «Le développement communautaire est le processus par lequel des membres d'une communauté s'investissent ensemble pour améliorer des situations qu'ils considèrent insatisfaisantes». Dans ce modèle l'investissement des gens n'est pas spontané et c'est le rôle de professionnels salariés et bénévoles de faire en sorte de dégager les catalyseurs d'une mobilisation de personnes capables de prendre des responsabilités au sein de la communauté; en menant à la fois des démarches "individuelles" (accompagnement individualisé par exemple) et des démarches plus collectives.

Pour l'ensemble des sites, le développement des actions a été possible parce que des professionnels(le)s en position de responsabilité ont initié, facilité et accompagné les démarches. Il paraît intéressant de rapporter ici ce qui, dans leurs parcours, a facilité cette prise de position.

Les initiateurs des sites rendent compte pour certains de parcours personnels, individuels, sociaux et professionnels marqués par le changement, le déplacement, le voyage qui forgent un rapport au monde marqué par le souci de l'autre, une appétence à faire autrement. Pour d'autres, c'est en cherchant à lever des blocages, à améliorer leur action au quotidien sur le terrain par la recherche d'alternatives, qu'ont émergé de nouvelles postures.

De ces mouvements émergent des positionnements provisoires, plus ou moins stabilisés, débouchant sur la prise en compte de «la dimension communautaire» des établissements humains. Ces parcours relatés sont singuliers et à l'évidence il n'y a pas un parcours obligé. Nous ne sommes pas, bien sûr, en présence d'itinéraires mécaniquement déterminés. Des parcours similaires ne conduisent pas non plus, obligatoirement, aux mêmes postures et positionnements professionnels.

A titre d'exemple, nous énonçons plus en détail le parcours de quelques-uns(e)s des acteurs(trices) des sites :

-Christophe Jibard (Paris) : C'est un parcours qui débute dans le quartier de la banlieue sud de Paris où il a vécu dans les années 80. Des habitants s'y sont organisés pour faire face au problème d'usage de drogue. Christophe va à la rencontre de ces habitants qui ont créé un club de prévention. Il entend pour la première fois le nom de Paolo FREIRE, pour qui « Personne n'éduque autrui, personne ne s'éduque seul, les hommes s'éduquent ensemble par l'intermédiaire de leur action sur le monde ». Inscrit dans une formation universitaire en développement local, il y rencontre une conception où la collaboration entre les acteurs institutionnels et économiques constitue le principal levier de développement. « Les habitants c'est Peanuts... » résume un enseignant. Une rencontre va l'aider à faire la part des choses. A cette même époque, il commence à travailler avec l'équipe d'intervenants du Mouvement pour un Développement Social Local (M.D.S.L.) qui avait accompagné la démarche d'organisation dans son quartier. En travaillant avec eux, il a pu mettre en tension les pratiques et la méthode d'intervention du M.D.S.L. avec les conceptions du développement local enseignées à l'université. Cette équipe pluridisciplinaire répondait aux demandes d'élus, de responsables de services de collectivités territoriales qui souhaitaient associer les habitants aux décisions et

---

<sup>5</sup> Concernant la dénomination des démarches, l'évolution des termes voir la présentation de la problématique.

<sup>6</sup> Sur ce terme voir les analyses dans la partie 3.1

dispositifs d'actions publiques: réhabilitation d'un quartier, création d'un nouvel équipement... Chaque intervention était une conception unique, s'inspirant des méthodes de travail communautaire couramment utilisées en Amérique du Nord comme du Sud. En mai 2001, Christophe intègre l'équipe de l'ONG Asmae - Association Sœur Emmanuelle qui souhaite développer en France une démarche d'organisation et de développement communautaire s'inspirant de celle déployée dans les pays du Sud.

-Marie-Christine Carayol (Strasbourg) : C'est tout au long d'un cheminement personnel que cette travailleuse sociale, intervenant comme CESF, a senti qu'il était nécessaire de travailler autrement. Ses expériences avec le Secours Populaire et dans sa paroisse, ou encore lors d'un service civique en Grande Bretagne, lui ont permis d'explorer d'autres modes de faire, plus en accord avec sa personnalité et ses valeurs.

Le travail en tant que CESF sur un quartier de Strasbourg au sein d'un Centre Socioculturel, connaissant de nombreuses contraintes administratives et un fonctionnement qui lui semblait en contradiction avec ses valeurs, l'ont poussé à passer à l'acte en rompant son contrat. Elle a choisi de passer son temps sur le terrain, à mobiliser des habitants pour agir sur leur cadre de vie et finalement monter l'association PAR'Enchantement.

-Myriam Escaffit : Recrutée comme chef de projet de quartier à la Politique de la Ville, cette professionnelle s'est rapidement retrouvée en échec pour mener des projets à partir de l'implication des habitants. Au mieux il était possible d'impulser des actions portées par des équipes de professionnelles, avec une participation des habitants, mais qui restaient ponctuelles, souvent laborieuses et sans impacts réels sur l'ensemble du quartier. Comment inverser véritablement le sujet des projets ? Comment passer de porteurs professionnels aidés par quelques groupes d'habitants, à un portage par une communauté d'habitants en dynamique, accompagnée par des professionnels ? C'est cette volonté de changer le « sujet » du projet, qui a amené la professionnelle à changer radicalement de posture, de méthodologie et de paradigme d'intervention.

-Anne-Marie Fauvet : recrutée comme directrice à l'AGASEF, bien que n'ayant pas de formation initiale dans le travail social (sa formation initiale relève du droit), elle entend le sentiment d'insatisfaction exprimé par le conseil d'administration et repris par les salariés face à l'impression d'être devenus de simples prestataires de service du Conseil Départemental. Elle s'est engagée dans les nouveaux projets de formation de l'université (Master Ingénierie de projet, action communautaire et territoires) et va trouver là des ressources pour proposer d'autres modes d'action à l'équipe.

Tous ont rencontré sur leur route des obstacles qui ne les ont pas détruits, mais qui leur ont permis de rebondir vers des ailleurs en se forgeant de nouvelles postures et de nouveaux positionnements socio-personnels et socio-professionnels. Ces nouvelles postures et ces nouveaux positionnements se nourrissent des échecs et des réussites dans des communautés-territoires où ces personnes se sont établies provisoirement, un temps, où elles tentent de s'immerger pour se nourrir de leurs ressources et de la richesse des émergences locales (au sens des théories de la complexité), car, contrairement à ce qui peut en être dit, ces communautés-territoires ne sont pas débranchées, ni enclavées, ni stériles, bien au contraire. Consciemment ou non, ces acteurs ont construit leur parcours-trajectoire en ricochant sur des obstacles ou en utilisant l'énergie de telles ou telles situations, en dynamique.

Ces initiateurs témoignent de parcours-trajectoires souvent en zigzag de professionnel-les et de bénévoles confronté-es à des situations positives et négatives, des circonstances, des occasions, des opportunités et des contingences qui leur ont permis de se forger une expérience multi-facette et de chercher de nouveaux outils théoriques et pratiques pour progresser dans ce sens. De plus, certains ont pu suivre des formations qui sont venu nourrir ces trajectoires. Quelques exemples :

-Emmanuel Viennot avec la formation de l'ANDA DPA sur le développement du pouvoir d'agir.



-L'équipe de la Ciotat ADDAP13 avec leur chef de service (Sabbah Chergui) ont participé à une formation proposée par l'association ARDLPACA à l'issue de la recherche action. Cette formation visait le développement du pouvoir d'agir des professionnels de l'équipe ; Faire émerger notre propre pouvoir d'agir, être en congruence, consolider la cohésion d'équipe. Cette formation a bousculé bon nombre d'entre eux, l'expérience communautaire vécue est dans une certaine mesure une expérience potentiellement renouvelable sur nos territoires d'intervention.

-L'équipe de Woippy. Au cœur des débats actuels portant sur le pouvoir d'agir et l'empowerment, comme marqueurs d'une politique publique, il importe de rappeler que l'intervention sociale communautaire est consubstantielle de l'action de Prévention Spécialisée au sens où elle touche directement les habitants des quartiers dans lesquels elle intervient. Pour l'équipe de Woippy pionnière au milieu des années 60' (donc bien avant la signature de l'arrêté interministériel de 72 fixant la mission ainsi que les principes de la PS) de ce modèle d'intervention, il était presque "naturel" d'associer les habitants dans des projets pour le quartier.

La recherche action qui s'est mise en place avec différents acteurs intervenant sur le territoire de Woippy se veut l'écho récurrent de ce lien fondamental avec les habitants. Si le travail avec un groupe de jeunes filles ayant participé avec l'équipe éducative à l'élaboration d'un projet humanitaire et à sa réalisation à Konakry en Guinée fut l'amorce d'une prise de conscience des professionnelles quant à l'importance de ce travail sur le pouvoir d'agir, c'est véritablement l'engagement du comité d'usagers du Foyer St Eloi d'abord, et la constitution d'une association de parents qui a permis aux professionnels d'initier ce "pas de côté" et considérer l'intervention de bénévoles comme complémentaire à leur action.

En effet, la volonté conjugée aux différentes formes d'engagement de ces deux entités est riche d'enseignements pour les professionnels au sens où, d'une part, ces usagers agissent comme des protoprofessionnels qui sont, comme l'écrit J – Y Trepos (1992, p.48) non seulement " des personnes qui ont accepté les normes d'une profession" mais qui, en plus, les ont intériorisées et reproduit au point que leur action produit des effets comparables à celles des professionnelles. Les compétences développées par ces usagers témoignent, d'autre part, d'une volonté de faire et d'agir émanant aussi bien du comité d'usagers que de l'association Cap Parents dont l'efficacité sur le terrain est réelle. Ces potentialités concomitantes à celles des professionnelles permettent d'évoquer ici une dimension véritablement politique. C'est à cette condition que l'on peut parler de la force des dispositifs faibles (J Y Trepos, cours sur les politiques publiques 2013).

### **3.1.3 Des postures en décalage créateur**

Lors des échanges que nous avons eus un leitmotiv est souvent revenu dans la bouche des professionnels le constat ou plus modestement l'affirmation d'une nécessité de "changer de posture". Mais que signifie cette expression ? En quoi cela consiste-t-il ? Et jusqu'où peut-on aller ?

Un des points importants qui émerge est de ne pas « faire de l'intervention sociale », c'est à dire de ne pas construire soi-même les réponses et les formes d'accompagnement. Il paraît essentiel aussi de ne pas penser l'action en termes de « problèmes » auxquels il faut apporter des « solutions », mais de construire des espaces de possible.

Viser l'autonomie des personnes, créer les conditions pour que les personnes puissent devenir des individus épanouis constituent des objectifs dans lesquels se reconnaissent nombre de travailleurs sociaux et des principes éthiques qui leur sont enseignés. Toutefois, concrètement, ces orientations entrent en contradiction soit directement avec les missions qui sont confiées aux professionnels, soit avec les moyens dont ils disposent pour les mettre en œuvre. Nombreux constatent que leurs pratiques ne peuvent pas correspondre à leur ethos :

- Au Village de stabilisation, comme au sein de la plupart des lieux d'exercice du travail social, l'accompagnement des personnes fait l'objet d'une contractualisation. Ce qui est en jeu ici c'est la manière de concevoir sa fonction. Les professionnels du village n'investissent pas la contractualisation dans sa dimension procédurale mais comme point d'appui, repère d'un processus plus subtil et plus complexe de traduction et/ou de négociation sociale.
- Dans le cadre du RSA, l'orientation de la personne vers l'insertion professionnelle ou le suivi social qui l'inscrit d'office dans la catégorie des "droits et devoirs" avec les obligations qui y sont liées laisse peu de place à sa participation effective au dispositif. Les mesures éducatives quant à elles s'inscrivent dans la protection de l'enfance, c'est donc d'abord en regard des manques et des risques que la famille fait encourir à l'enfant qu'elle est d'abord perçue.
- Seule la prévention spécialisée, bien que les attentes en termes de sécurité et désormais de lutte contre la radicalisation pèsent fortement sur elle, dispose d'un mandat plus large et autorise des formes d'intervention co-construites avec les jeunes et leur milieu.

Les professionnels d'une part perçoivent les limites et impasses d'une action exclusivement centrée sur l'accompagnement individuel de type "ortho-sociétiste" (rééducation aux normes sociales)<sup>7</sup> et d'autre part constatent le caractère inopérant de produire une réponse à ce qui est perçu dès lors comme des demandes de consommation (sortie bowling pour les jeunes). C'est pour cela que les initiateurs/trices décident de tenter d'agir plus en cohérence avec leurs valeurs. Cela suppose qu'ils parviennent à négocier les commandes qui leurs sont faites, à les tenir à distance, voir à les déborder.

Dès les débuts, l'engagement personnel et professionnel et le changement de posture sont apparus comme des points de convergence forts. La notion d'engagement implique différentes ruptures du point de vue de la posture professionnelle, au regard de l'institution et de la relation professionnel/habitant, de ce que certains ont très tôt qualifié de « lâcher prise » ou de changement de paradigme.

L'engagement de ces initiateurs dans la recherche-action repose sur un choix, sur une volonté de penser leur travail autrement par une prise de distance vis-à-vis de leur formation initiale, de leurs pratiques habituelles, ou de celles qui ont cours dans leur champ d'intervention. Cela résulte pour les uns de la rencontre d'une démarche similaire (Woippy), pour d'autres de constats d'impuissance et d'une volonté de questionner les pratiques (Villejuif, Marseille). Pour certains des initiateurs et des équipes, ce changement est lié à une insatisfaction dans le travail et les missions qui leur sont confiées (St Étienne). Chacun a réussi à transformer ses pratiques dans le cadre professionnel qui est le sien, pour mieux prendre en compte les dynamiques existantes, qu'elles soient communautaires ("communautés de fait"), collectives ou individuelles, et avoir comme point d'ancrage les hommes et les femmes résidant sur ces territoires plutôt que d'appliquer des dispositifs et des projets prédéterminés.

Pour certains, ce pas de côté a pris la forme d'une rupture avec leur institution. Pour d'autres, ce pas de côté relève plutôt de la double vie qui permet précisément de ne pas rompre avec l'institution, on fait le job commandé mais on le fait autrement et/ou on fait aussi autre chose. Pour d'autres, le pas de côté est négocié avec son employeur, voire avec les commanditaires qui face aux impasses des situations sociales, acceptent la prise de risque.

Cela a impliqué pour certains, comme à Strasbourg, de quitter la structure qui les emploie pour fonder une association. Pour d'autres le parcours passe par un changement d'attitude, comme à Villejuif, en se rendant compte qu'il s'agissait dans les faits peut-être plus d'une question de

---

<sup>7</sup> On retrouve ici la critique ancienne du travail social comme instrument de contrôle des pauvres. Revue Esprit en 1972 : *Pourquoi le travail social ?* rééditée en 1976 sous le titre : *Contrôle social et normalisation*. Ce n'est pas par hasard que se développaient de façon contemporaine des initiatives de développement communautaire en France. Création en 1979 de la revue internationale d'action communautaire, devenu Lien social et Politique.

posture, de manière d'envisager les missions, que d'une question de métier. Au-delà d'une démarche personnelle, il peut s'agir également d'une réflexion d'équipe et de rencontres qui ont nourri ce cheminement et ce fameux pas de côté par rapport aux pratiques initiales. A Woippy par exemple, c'est au sein d'une équipe professionnelle que les jeunes en CAE, sans formation initiale, ont joué un rôle majeur dans l'évolution des pratiques et des postures, et que des professionnels ont changé d'approche après avoir participé à un atelier avec un groupe de femmes d'une association accompagnée par ASMAE, au colloque d'Aubervilliers.

### **Une illustration des postures en décalage créateur : l'AGASEF**

L'association s'est engagée dans une reconsidération de sa façon d'accompagner les allocataires du RSA.

“Les professionnels doivent être en capacité de « lâcher » la commande publique pour donner des espaces de liberté et de pouvoir aux personnes. Organiser des actions collectives au sein du dispositif RSA peut paraître contre-productif par rapport à la commande axée totalement sur l'insertion professionnelle. Prendre le temps d'organiser un groupe de paroles libres ou une action collective autour de la cuisine peut apparaître comme une perte de temps par rapport aux objectifs fixés par un conseil départemental. Mais celui-ci a reconnu et inscrit dans son propre projet de service les ISIC comme un des axes de ces actions.

Fort de ce succès l'association a proposé en 2014 dans la perspective du nouveau marché “RSA” de développer une intervention plus territorialisée. Alors que la dizaine de professionnels de l'association en charge du suivi RSA étaient jusque là répartis sur l'ensemble de la ville de Saint -Étienne, le projet était de proposer au Conseil général d'assurer le suivi de l'ensemble des allocataires mais sur un seul secteur. La connaissance des acteurs de proximité, le maillage avec le tissu associatif, le suivi dans des locaux situés dans les territoires de vie des personnes (déjà amorcé précédemment) devaient permettre une action plus globale, des dynamiques de projets avec d'autres acteurs porteurs de démarche de développement du pouvoir d'agir (Centre sociaux notamment). Cette proposition n'a pas été acceptée par le CD, l'AGASEF a perdu ce marché. Les professionnels, fortement investis dans celui-ci, convaincus d'avoir ouverts là des perspectives intéressantes se sont retrouvés 6 mois dans l'incertitude du renouvellement de leur poste. Le marché ayant été dénoncé pour un vis juridique un nouvel appel d'offre a permis à l'AGASEF de refaire une proposition, mais en laissant de côté pour l'instant ses propositions.

Inversement, les innovations proposées à ce même conseil départemental pour développer l'accueil temporaire des familles suivies en AEMO dans un appartement ont été favorablement reçues (et financées). Il permet d'éviter des situations de placement dès qu'une difficulté se présente, cet espace permet d'être aux côtés des familles pour partager des temps de vie hors de l'espace intime du domicile où la présence peut être vécue comme intrusive, enfin l'existence de ce lieu offre un espace pour organiser des temps collectifs entre parents, non exclusivement réservés aux familles suivies en AEMO.

L'association construit maintenant un travail plus politique pour faire entendre ce qu'elle souhaite proposer : elle a renouvelé son conseil d'administration (2 élus de communes y siègent), l'engagement dans la reprise délicate d'un centre social en liquidation constitue un pari pour montrer sa capacité à proposer de l'action globale sur un territoire avec la participation des habitants. Enfin, un travail de valorisation et de transmission interne des démarches développées par les éducateurs du service de prévention spécialisée est mis en œuvre.”

Cette évolution progressive des postures, participe de la naissance et du développement de ces situations, des actions sur lesquelles a porté la recherche-action ; elles sont parfois le résultat d'un enchaînement, une action en entraînant une autre. Elles sont parfois liées à une réflexion et/ou une mobilisation consécutive à des réductions de subventions. Elles semblent dans tous les cas liées à un repositionnement vis à vis de l'institution. Ce repositionnement peut-être interne à l'institution au regard des pratiques en vigueur, il s'agit alors de changement de posture mais aussi de non-dits. Ainsi cette professionnelle de Villejuif a longtemps fonctionné dans une quasi clandestinité de sa nouvelle approche dans un territoire délaissé par les institutions ; ou bien en d'autres territoires se sont constitués des réseaux de complices (Marseille, Villejuif, AGASEF,

CMSEA). Ce repositionnement peut résulter du constat d'une difficulté des institutions à répondre à un besoin exprimé par des publics en redonnant un rôle d'acteur à la population (association Par Enchantement, collectifs d'habitants : ASMAE, ZY'va).

Cette remise en question de ce qui est réalisé et de la façon dont cela est conduit, se fait via une mise à distance des institutions et des normes. Au lieu d'appliquer des dispositifs « descendants », chacun va dégager des marges de manœuvre pour replacer les habitants et les collectifs existants au cœur de leur démarche : adapter le cadre à ceux qui sont là et non l'inverse. Ce n'est pas la reconversion professionnelle ou le pas de côté qui signifierait un changement de posture assurée, mais peut-être bien plutôt un élargissement de leur profil permettant de jouer sur différents registres. C'est la capacité de professionnels-les et de bénévoles à se positionner de multiples façons, notamment en mobilisant l'approche communautaire, dans le champ de l'intervention sociale et du développement local. Ces postures en décalage créateur surgissent en de multiples points de l'organisation institutionnelle et se manifestent sous diverses formes. Décalage créateur car il ne s'agit pas toujours de contester, de revendiquer ou de s'opposer frontalement à des appareils bien installés et relativement inefficaces dans leurs stratégies. Ces chroniques font penser à ce qu'écrivait Michel de Certeau à propos de ces gens capables de se saisir, voire de créer des marges de manœuvre au sein des appareils en contournant des dispositifs bureaucratiques et routiniers, en recherchant des complicités en leur sein pour générer des réseaux et de jouer en tacticien sur les territoires balisés des stratégies.

Pour autant ces postures en décalage créateur peuvent se heurter aux logiques institutionnelles. Malgré l'apparente injonction à l'innovation sociale, des résistances se font jour en différents points et peuvent grandement fragiliser les structures et les dynamiques mises en œuvre.

#### **Une autre illustration: Asmae. L'art de l'immersion organisationnelle.**

Le programme d'intervention sociale qu'anime Asmae depuis 10 ans en région parisienne vise une meilleure maîtrise individuelle et collective des personnes sur leur vie, leur environnement en accroissant leurs capacités à identifier les situations-limites<sup>8</sup> qu'elles rencontrent et à mobiliser leur potentiel pour les résoudre. C'est une action collective où le groupe devient alors un support qui permet aux personnes concernées :

- de mobiliser et développer leur aptitude (développement personnel). Elles reposent sur les capacités (force et pouvoir), compétences (aptitudes), des individus qui y sont engagés, et les incitent à en développer de nouvelles.
- de produire des réponses collectives (empowerment collectif) par lesquelles elles clarifient leur propre position socio- politique et se constituent en une force sociale en capacité de négocier avec les acteurs institutionnels du territoire (élus des collectivités territoriales, travailleurs sociaux et intervenants associatifs) l'attribution de ressources.

En termes de posture, l'agent de développement social – organisateur communautaire mandaté par Asmae pour intervenir auprès des personnes – est exogène au milieu-territoire. Sa place et son rôle se construisent avec les personnes et communautés qui y vivent. Cette posture trouve un écho dans les réflexions de Philippe Missotte<sup>9</sup>

*« Comment à la fois provoquer, promouvoir, aider, partager et que ce soit l'autre qui reste l'artisan de son changement... Dire que le maire ou le préfet s'intéresse ou non à un projet, ou le coopérant ou l'expert, est une généralisation sans efficacité pour l'analyse. Autant de maire, de préfet, d'agent de développement ou de chef de village qu'il y a de projet. En fonction de ses acteurs et des facteurs environnementaux, humains et matériels, tout projet est unique, toute*

<sup>8</sup> Situation perçue comme "bloquées" par ceux qui y sont immergés. Ces situations ne marquent pas les frontières où s'achèvent des possibilités, mais relèvent les fronts à partir desquels commence toute possibilité. C. HUMBERT, Conscientisation - expériences, positions dialectiques et perspectives, INODEP, L'Hamattan, Paris, 1976.

<sup>9</sup> Missotte P., La portée internationale de l'encyclique Populorum Progressio, 1967-2007 Quelles significations pour la réflexion sur le développement aujourd'hui ? La participation populaire dans les projets et programmes de développement, quels enjeux 40 ans après Populorum Progressio ?, Paris, 2007.

*action est unique — c'est d'ailleurs ce qui dérange la bureaucratie qui voudrait s'y retrouver dans un modèle en perpétuelle reproduction, chiffrable, contrôlable... [Il faut] donc user d'un modèle considérant le projet comme un système dans un environnement... Le projet et ses acteurs sont le centre de la cible et autour, des acteurs divers s'inscrivent plus ou moins proches, en fonction de leur implication dans le projet, en fait selon leur implication vis-à-vis de l'action en question. »*

Dans cette configuration, l'organisateur communautaire (acteur exogène) exerce une forme de leadership qu'il ne doit pas nier, mais dont il doit être conscient et réguler en permanence.

### **3.2 Le passage de l'implication individuelle au travail d'équipe**

Nous avons pu constater tout au long de la recherche action que, si les initiatives sur lesquelles porte la recherche action ont été portées par un ou plusieurs initiateurs, acteurs incontournables du changement, elles ne peuvent se développer sans le soutien d'équipes, mobilisées en faveur du développement de ces nouvelles approches. Il convient donc de s'intéresser aux fonctionnements et aux dynamiques de ces équipes, à la manière dont elles vivent ces changements, se les approprie ; aux conditions qui viennent soutenir ces transformations, aux freins qui les limitent. Il ne s'agit pas d'intervenants seuls, mais bien d'équipes ou de parties d'équipes mobilisées autour de ces nouvelles approches. Il semble utile ici de rappeler les fonctionnements d'équipes et les dynamiques de chacune.

Dans chaque site, une personnalité forte a permis de faire bouger les choses dans sa structure, de créer une autre forme d'action, d'ouvrir le "champ des possibles". Mais comment est-ce vécu, approprié par des personnes/ professionnels qui n'ont pas eu le même cheminement personnel et individuel ?

De nombreuses compétences sont mobilisées ; autour des initiateurs se fédèrent des équipes aux formations initiales diverses, issues du travail social, des sciences humaines, du droit, de l'architecture, etc.

#### **3.2.1. Différentes figures d'initiateurs, différents modes de transmission.**

Les initiateurs, s'ils se rejoignent sur leurs capacités à développer des marges de manœuvre mises au service de la transformation de l'action, ont des parcours, des formations, des statuts, des fonctions forts divers et des positions qui ne sont pas sans conséquence sur les modes de transmission en interne. Nous pouvons schématiquement identifier plusieurs figures d'initiateurs, non exclusives, qui peuvent être mises en relation avec différentes manières de conduire, de soutenir le changement au sein des équipes, au sein de la structure :

1. le leader : fonction de direction, influence forte fondée sur le charisme qui inspire la confiance, une personnalité qui conduit le changement et assure les conditions de l'irrigation, de l'identification. Mode de transmission : favoriser une appropriation progressive.
2. le catalyseur : associée à la figure de l'organisateur communautaire qui n'a pas vocation à occuper une place de leader mais plutôt de susciter l'émergence de leaders locaux...Le rôle de l'organisateur consiste à faciliter les mouvements sociaux et non diriger la communauté. Mode de transmission : le soutien mutuel, être facilitateur, stimuler.
3. l'adaptateur : position intermédiaire, dans des univers contraints, médiateur de changements (ex des agent de développement et chef de projet - Marseille) qui tentent de dresser des ponts entre deux logiques d'intervention, deux types de postures a priori peu compatibles: les acteurs associatifs de terrain et les décideurs. Mode de transmission : développer des marges de manœuvre, des stratégies d'adaptation réciproque, agir à petits pas, parfois à couvert.

4. l'innovateur : position de direction, mise en œuvre de processus d'influence. Mode de transmission : par le projet, l'action, le développement.

### **3.2.2. Les positions des initiateurs qui favorisent les changements en interne.**

A l'exception de Christophe Jibard de l'association ASMAE, tous les initiateurs occupent des fonctions d'encadrement, qu'ils soient responsable d'équipe ou directeur/directrice de structure. Ces positions facilitent la transmission en interne. Ainsi, leur cheminement personnel et professionnel d'activation de leur propre capacité d'agir est mise au service de leurs équipes. Le cheminement personnel décrit plus haut n'est bien évidemment pas l'unique manière de transformer les pratiques. Les initiateurs-trices sécurisent le cheminement des équipes, et donnent à voir ce que cela peut donner « en vrai ». Il y a un travail de transfert, de monstration et de diffusion dans les équipes, qui fait que cela devient une pratique commune. Le rôle de l'initiateur-trice est plutôt de sécuriser le cadre pour les salariés, de créer des instances de partage d'expériences, à l'instar des professionnels qui sécurisent les parcours des habitants et les guident. Il-elle peut aussi avoir un rôle d'impulsion, de donner envie, de montrer que c'est possible et utile de « faire autrement » et créer les conditions de la confiance au sein de l'équipe. Chaque salarié-e doit être aussi autonome que possible pour mener ses missions et construire sa propre relation aux habitants du quartier. Dans des structures plus importantes, comme l'AGASEF ou les CMSEA ou l'ADDAP13 où l'ensemble des équipes travaillent dans ce sens, le fait que l'initiateur occupe une fonction de direction est essentiel pour anticiper les évolutions, avoir une conduite stratégique de l'équipe.

Nous allons voir à ce propos l'importance de l'animation de l'équipe pour la transmission de la démarche. Il faut souligner également que dès le début du processus initiateur-équipe, il y a des influences réciproques entre les deux entités, ce qui a entraîné des modifications dans le déroulement des projets.

Reconnaître la capacité à agir de tout un chacun nécessite l'abandon de la posture de « l'expert » et de la relation de pouvoir liée au statut de professionnel. Il s'agit de se mettre au service de..., savoir se mettre en retrait, guider et être garant d'un sens commun. Pour ce faire, différents outils et espaces peuvent être mobilisés : temps de supervisions, espaces d'analyse de pratiques professionnelle, formations.

La posture est ici encore un point névralgique. Mobiliser une équipe en faveur d'un changement de modalité d'intervention, s'inscrire dans une volonté de promouvoir l'empowerment s'accompagne d'une conception plus égalitaire des rapports humains, et par là du management des équipes et d'une volonté que chacun puisse développer ses compétences, s'inscrire dans ces transformations à l'œuvre.

Le travail sur des relations plus égalitaires est, pour certains, fondamental dans la mesure où il va de pair avec une reconnaissance plus importante des capacités des personnes. Cela peut se traduire aussi bien dans le champ des politiques publiques (agents des administrations / société civile) que dans des cadres associatifs où les salariés ont pour mission de guider, d'insuffler des dynamiques, en accompagnant les personnes individuellement ou en collectif (salariés, professionnels / habitants, bénévoles). Il ne s'agit pas non plus d'abandonner son expertise mais d'être dans des relations égalitaires tout en étant distincts.

Toutefois cette indifférenciation des statuts, l'adoption de posture de facilitateur et non d'expert n'est pas présente et revendiquée sur l'ensemble des sites tant certains contextes institutionnels pèsent sur les pratiques et limitent les transformations. Si le cadre associatif donne plus de

latitude aux équipes, il existe toutefois une convergence d'intérêt et d'orientations entre le conseil d'administration, la direction et la ou les équipes.

Dans des institutions peu enclines aux changements ou résistantes, les initiateurs et leurs équipes développent des stratégies pour asseoir leurs pratiques, via la formation par exemple. Ainsi, les deux équipes de politique de la ville inscrites dans la recherche action sur deux sites différents ont nourri leur réflexion et étayé les transformations à l'œuvre ou attendues par des formations. A Villejuif, l'initiation et les transmissions se sont nourries de la méthode de développement communautaire de l'Humanisme Méthodologique via une formation action. A Marseille, une formation autour du développement du pouvoir d'agir est venue consolider les orientations.

Chaque salarié-e doit être aussi autonome que possible pour mener ses missions et construire sa propre relation aux habitants du quartier. Le rôle de l'initiateur-trice est plutôt de sécuriser le cadre pour les salariés, de créer des instances de supervision et de partage d'expériences, à l'instar des professionnels qui sécurisent les parcours des habitants et les guident. Il-elle peut aussi avoir un rôle d'impulsion, de donner envie, de montrer que c'est possible et utile de « faire autrement » et créer les conditions de la confiance au sein de l'équipe.

### **3.2.3 La question de la transmission et de l'appropriation par les membres des équipes non-initiateurs**

Notre interrogation porte ici sur ce qui fait qu'une équipe se mobilise, au-delà du charisme de l'initiateur. Quels sont les éléments positifs, éventuellement les freins ? Est-ce un système qui peut se pérenniser dans les organisations en cas de départ de l'initiateur ?

Il peut y avoir des formes de coïncidences, de rencontres, qui amènent à constituer des équipes mobilisées autour d'un projet commun, qui peut être le sens donné à leurs modes d'intervention (Villejuif, Strasbourg, Marseille).

Par exemple, les premières expériences conduites dans la recherche-action autour de la participation des allocataires du dispositif RSA ont conduit l'équipe de l'AGASEF à une réflexion sur les conditions de possibilités réelles de celle-ci. L'expérimentation de premières actions collectives, accompagnée par l'ethnologue impliquée dans la recherche-action permet aux professionnels de changer de posture : passer du face à face au côté à côté, prêter attention à la convivialité des lieux, ne plus être sur le seul registre des droits et devoirs. Ces expériences ont lieu alors que plusieurs des professionnels (responsable de service, éducateur...) sont inscrits en formation de Master et souhaitent faire évoluer leurs pratiques et ceux de la structure. Les savoir-faire de la prévention spécialisée peuvent également être mobilisés de façon transversale aux différents services.

### **3.2.4 Freins et leviers, des difficultés et opportunités de positionnement : les pratiques professionnelles en question**

Ce type de démarche de développement social communautaire pose aussi des contraintes et des difficultés qu'il convient de souligner. Ce type d'approche est encore assez peu pratiqué en France pour la mise en œuvre des politiques publiques. Là où elle est mise en œuvre, elle produit des effets certains (Nanterre, Strasbourg, Woippy). Cela dit, il ne faut pas se cacher que tout cela n'est guère assuré d'une pérennité car, d'une part, les communautés-territoires dont on parle ne sont pas figées dans le temps (turn-over des habitants, précarité des ressources publiques et privées qui y sont consacrées, fatigue et usure des leaders, non renouvellement des cadres) et d'autre part ces communautés-territoires ne sont pas vierges d'enjeux qui souvent les dépassent (enjeux urbanistiques, phénomènes de push and pull qui provoquent des mutations démographiques à l'échelle des régions urbaines).

La stabilité résidentielle est plutôt une rareté alors que les processus d'organisation et de développement communautaires réclament de la lenteur et de la durée. Par-delà ces considérations qui ont tendance à saper les efforts accomplis, il en est une qui est particulièrement négligée par cette option interventionniste et qui est illustrée à l'opposé par le site de Marseille où les dynamiques communautaires existent et où elles ont tendance à échapper à l'emprise et à la maîtrise des politiques publiques traditionnelles. Attardons-nous sur ce qui pourrait être un cas d'école en France.

Se pose également la question des modalités de management d'une équipe plurielle, parfois instable dans le temps, et pour laquelle les relations avec les habitants sont très « personnifiées ». C'est-à-dire que les salariés ne sont pas « interchangeables » entre eux. Les liens qui unissent les habitants/bénévoles et les salariés peuvent être très forts et il peut arriver que le départ d'une salariée mette en péril l'équilibre de la structure ou au moins du projet. C'est vrai aussi du départ de bénévoles ou d'habitants très engagés.

Par ailleurs, se lèvent beaucoup de vents contraires de la part des institutions qui cherchent à faire rentrer l'innovation « dans les cases » des dispositifs existants. L'ensemble est insécurisant, car il entraîne une précarité du travail et peu de reconnaissance institutionnelle.

Les obstacles au changement, s'ils sont parfois faciles à repérer, prennent souvent des formes plus subtiles qu'il faut savoir décrypter : telle institution organise systématiquement des activités différentes pour ses salariés impliqués dans une démarche communautaire ou les déplace sous prétexte de réorganisation des services ; la salle où doivent se réunir les habitants est réservée au dernier moment pour d'autres activités.

Les professionnels ont aussi parfois de grandes difficultés à intégrer les nouveaux rapports avec les habitants qu'implique l'approche communautaire et, parfois inconsciemment, peuvent organiser des blocages difficiles à repérer.

De fait, dès que les habitants commencent à prendre du pouvoir l'« équilibre habituel » est perturbé et les pouvoirs en place ont du mal à l'accepter, même si c'est dans leurs orientations de fond.

## **Conclusion**

Tout au long de cette partie, nous avons pu identifier les parcours des initiateurs-trices et promoteurs de sites. Loin d'agir seul et « hors-sol », c'est bien dans la rencontre avec un territoire ou des collectifs qu'un certain cheminement propre à chacun a pu se faire, en marge de ses pratiques professionnelles ou du cadre posé par les institutions. Loin d'être un cadre d'intervention idyllique, ces démarches peuvent rencontrer des résistances fortes.

Ainsi, le préalable à une transformation des pratiques d'intervention sociale ne se situe pas nécessairement dans le fonctionnement des institutions mais s'inscrit au cœur même des pratiques des acteurs de terrain. Cependant, la capacité à agir seuls des initiateurs est limitée. C'est seulement au sein d'une équipe et d'une structure, en lien avec l'environnement (associatif, institutionnel, habitants, communautés...), que ces démarches d'intervention sociale communautaire prennent tout leur sens.



## **4. Construire du commun, Devenir en commun : les processus de développement communautaire**

L'objectif de cette partie est de rendre compte des processus à l'œuvre de développement communautaire. Elle interroge la manière dont se construit du commun :

Comment les actions sont-elles conduites ? Quelles sont les objectifs, les méthodes, les postures, les temporalités des interventions et des actions ?

Quelles sont les interactions entre les acteurs ? De quelle façon les initiatives portées s'articulent-elles avec la commande publique ? Quelles difficultés et limites rencontrent-elles ?

Nous faisons l'hypothèse que les dynamiques de développement communautaire se distinguent des logiques classiques d'intervention sociale cadrées par les politiques publiques. Mais l'enjeu est cependant d'identifier comment les institutions peuvent devenir des points d'appui de la société civile.

Les développements proposés ici reprennent les entrées de la typologie analytique (2.2). Les analyses partent de la façon dont les choses sont mises en œuvre et formulées par les acteurs de sites ; elles sont mises en discussion avec les apports posés au fil de la recherche-action collective (note méthodologique, rapports intermédiaire, compte-rendu des rencontres) et des références théoriques.

Nous allons détailler dans le point « 4.1 De quel « commun » parle-t-on ? » ce que recouvrent les catégories utilisées et voir en quoi les expériences de tel ou tel site y correspondent (en partie, à un moment de leur histoire) et nous verrons dans la partie « 4.2. Comment fait-on ? » comment s'articulent précisément les contextes des missions et projets avec ces démarches.

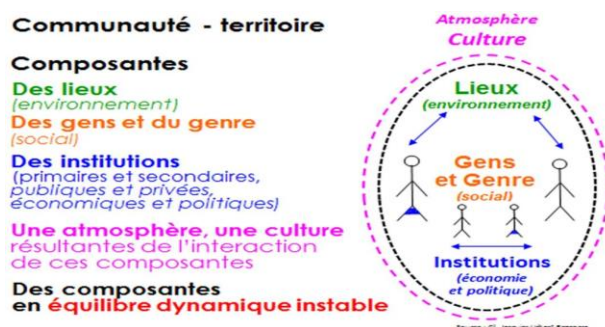
### **4. 1. De quel « commun » parle –t-on ?**

Nous constatons, depuis le début des réflexions auxquelles nous contribuons, que les termes employés continuent de poser question, voire problème : les notions de « communauté » et « communautaire » en particulier. Alors que la nécessité de développer des démarches de type « communautaire » semble faire consensus pour les divers acteurs engagés dans les réflexions ouvertes par l'appel initial de 2006 puis prolongées par le séminaire « Travail social, Développement communautaire, Education populaire et citoyenne » et le colloque de Aubervilliers. Le « séminaire pour la promotion des initiatives sociales communautaires » devenu « séminaire pour la promotion de l'intervention sociale communautaire » et les intentions de la présente recherche-action l'ont confirmé. Mais chaque nouvelle rencontre, l'arrivée de nouveaux partenaires relance les discussions : qu'entend-t-on par là exactement ? Qu'est-ce qui est communautaire ? De quelles communautés parle-t-on ? Et surtout comment ne pas se voir opposer la peur du communautarisme ? Ou l'objection, un brin condescendante, qu'il serait mieux d'utiliser des mots moins polémiques ?

Claude Jacquier dans la note méthodologique qui nous a servi de boussole proposait de sortir du flou en posant comme cadre la notion de communauté-territoire.

« Parmi la multiplicité des définitions de la notion de communauté et de celle de territoires, les approches comparatives européennes et internationales permettent de dégager une définition semblable à celle utilisée pour définir la communauté (community) dans sa version anglophone contemporaine, à savoir «...à la fois un endroit, des gens vivants en cet endroit, l'interaction entre ces gens, les sentiments qui naissent de cette interaction, la vie commune qu'ils partagent et les institutions qui régulent cette vie». On doit cette définition à Jean-François Médard qui, dans les

années soixante a fait un travail remarquable et pionnier, pillé sans le citer par ceux qui ont découvert tardivement l'Amérique et les communautés. Dans de nombreux pays, on utilise cette notion de communauté à la place de la notion de territoire. Pourquoi ne pas forger ici et mettre en circulation la notion de communauté-territoire ?<sup>10</sup> Les composantes de la communauté-territoire : Toute communauté-territoire, quelle que soit sa dimension (la rue, un quartier, une commune, un pays, une région rurale, etc.), selon la définition de Médard, se compose des éléments suivants que l'on peut mettre aisément en relation avec les domaines du développement soutenable : des lieux (place en anglais) -l'environnement, des gens (qui habitent ou travaillent) et du genre (people)- le social, des institutions - l'économique et le politique que ces gens se sont donnés et/ou qui s'imposent à eux pour réguler les rapports des gens entre eux, entre eux et les lieux et entre eux et les institutions elles-mêmes. L'interaction entre ces éléments fabrique une atmosphère, une culture qui peut être favorable ou non au développement de cette communauté-territoire. »



Cette notion de communauté-territoire offre une grille d'analyse qui permet de dés-essentialiser toute « communauté » en la référant à son contexte et constitue en même temps un outil d'analyse pour décrypter ce que nous vivons et observons sur le terrain. Toutefois l'adopter comme parti-pris initial des démarches de recherche-action n'a pas suffi à rendre ce concept opératoire d'emblée. Ce que les expériences des recherches-actions locales et les confrontations et débats entre sites nous ont appris c'est que chacun a eu besoin de questionner les configurations singulières dans lesquelles il était pris, de faire un travail d'élaboration des notions à partir des ancrages professionnels, institutionnels, culturels et personnels dans lesquels il était inscrit. Quitte parfois à réinventer la roue ! Mais c'est sans doute le principe même d'une démarche de recherche-action et de développement communautaire que de passer par une étape d'appropriation des outils de pensée.

Dans cette partie nous rendons compte des manières selon lesquelles les notions de « communauté » et de « communautaire » sont pratiquées et mobilisées dans les différents sites. De fait, l'entrée dans le commun ne se fait pas de la même manière selon les sites : certains passent par des bouts de collectifs et réseaux déjà constitués, d'autres le font en visant directement à le construire sur le territoire, certains encore identifient les liens qui font ressources à partir des individus. Et chacun de spécifier : communauté d'intérêts, de projet, de rencontres...

#### 4.1.1 Partir des collectifs et réseaux existants

Dans nos écrits et débats la notion de « communauté-territoire » est distinguée ou au contraire vient enrichir la compréhension que l'on peut avoir de ce que sont les « communautés de base ».

<sup>10</sup> MEDARD Jean-François (1969), Communauté locale et organisation communautaire aux Etats Unis, Cahier de la Fondation Nationale des Sciences Politiques Armand Colin. JACQUIER Claude (1993), Quartiers américains, rêve et cauchemar. Le développement communautaire et la revitalisation des quartiers aux Etats-Unis, L'Harmattan.

On retrouve là des distinctions qui structurent nos modes de pensées sur le sujet : la vieille distinction faite par Tonnies entre communauté (renvoyant à l'attachement affectif familial, villageois et à une volonté de l'être) et société (renvoyant à l'individualisme et à une volonté réfléchie et au profit) ou celle faite par Durkheim entre solidarité mécanique (fondée sur l'appartenance commune, le droit répressif) et solidarité organique (fondée sur la division du travail, le droit restitutif). Ces notions forgées au tournant du XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècle ont contribué à construire une opposition binaire entre tradition et modernité au profit de la seconde, alors même que ces auteurs attireraient l'attention de leurs contemporains sur l'importance de l'imbrication de ces deux types de solidarité pour ne pas risquer l'anomie sociale.

Nous identifions deux expériences dans lesquelles les liens qui relient les personnes entre elles (territoriaux, ethniques, culturels, religieux, et aussi d'âge ou de genre) constituent les ressources premières d'où les initiatives procèdent. Les actions et les projets, inscrits dans un temps relativement long (15 à 20 ans), sont portés par des collectifs d'habitants organisés pour conduire ces actions.

Depuis 2001, Asmae-Association Sœur Emmanuelle, à travers son programme « Divers-Cité » intervient sur des quartiers signataires des Contrats Urbains de Cohésion Sociale (CUCS), du Nord-Est parisien, quartiers qui accueillent également une population immigrée nombreuse (20 à 25 %). 2 agents de développement (organisateurs communautaires) soutiennent l'organisation d'habitants, plus particulièrement de parents migrants à accroître leur pouvoir d'agir individuel et collectif dans le tissu social, économique et politique à l'échelle de leur lieu de vie ainsi qu'une meilleure maîtrise de leur environnement. Le caractère novateur du projet tient à sa méthode d'intervention sociale d'intérêt collectif et de développement communautaire. Le déploiement de cette approche de l'intervention sociale part du constat qu'il existe :

1. des liens qui relient des personnes entre elles (territoriaux, ethniques, culturels, religieux...) nourrissant une certaine capacité collective d'initiatives bénéfiques entraînant la reconnaissance mutuelle et de nouvelles formes de solidarité permettant le développement social local<sup>11</sup> et ainsi favorisant l'intégration. De plus, la prise en compte de la dimension communautaire peut permettre de renforcer l'efficacité des interventions.

2. des populations disposant de compétences et de ressources insuffisamment mobilisées notamment par les acteurs publics (Etat et collectivités territoriales).

L'association s'interroge sur les effets des démarches qu'elle conduit et sur la manière de passer de la constitution des groupes d'habitants à leur autonomisation. “

Asmae entre par des réseaux et collectifs qui font lien pour les personnes, des dynamiques existantes, mais cela les conduit au fil des années à construire du commun à l'échelle plus large du territoire (glissement vers la case 2 de notre typologie).

L'association Zy'va, créée, il y a une vingtaine d'années, par des habitants du quartier du Petit Nanterre est passée pour sa part d'une conception du commun qui était ancrée sur le fait d'être habitant, de s'engager dans son quartier pour aller vers des réflexions qui prennent en compte la complexité des engagements de chacun dans cet environnement : les attaches professionnelles, les soucis de subventions et de dépendance aux pouvoirs publics, la contribution à la vie politique, sans pour autant perdre le fondement de l'action qui était cet ancrage dans le maillage des relations sociales ordinaires des personnes. Le travail pour tenir cela semble être de toujours renouveler les accroches avec de nouveaux collectifs ou de permettre l'émergence permanente de nouvelles initiatives (projets nouveaux qui vont être encouragés, soutenus, développés, au regard notamment de la coprésence sur ce territoire de trois ou quatre « opérateurs communautaires » qui en quelque sorte « structurent ou plutôt balisent » la vie sociale du quartier et qui s'inscrivent dans des relations dialectiques avec la ville de Nanterre... .

---

<sup>11</sup> La notion de développement social local fait ici référence à des processus de transformation sociale construits avec et par les populations concernées (Cf. infra 4.2) et non à ce que le dernier plan d'action pour le travail social définit comme « l'objectif de mise en œuvre d'une cohérence de toutes les interventions publiques sur un territoire ».

Le site de Dijon présente des caractéristiques spécifiques : Ici, l'action publique cible une population, identifiée en tant que communauté et accueillie « comme telle » dans un « lieu de vie » spécifique dédié. L'enjeu commun à l'association et à son équipe professionnelle, au regard du mandat d'insertion qui leur est confié, c'est de *partir* de cette communauté telle que les représentations et constructions ethniques d'une part l'ont faite dans le temps et d'autre part telle que la « fabrication » du village l'a composée là de façon circonstancielle (choix des personnes « intégrables », mise en place des règles de vie, composition des logements, etc...). Cette « communauté de base » apparaît ici comme le produit des différentes discriminations et traitements dont elle est l'objet et des diverses tactiques, des choix, et aussi des mécanismes de solidarités et ressources propres qui l'animent. Le village de stabilisation étant considéré comme un dispositif en soi pour transformer ce « fait » communautaire.

Ainsi les intervenantes et chercheuses de ce site identifient à partir des éléments de contexte combien nombre d'enjeux sont à l'œuvre : géopolitiques –politiques - identitaires –socio-économiques –culturels qui nourrissent des processus complexes d'exclusion et d'inclusion. Elles soulignent que « selon que l'on évoque le «peuple Rom», la « minorité, <sup>12</sup> Rom», la « communauté Rom » ou les « populations roms» nous ne situons pas notre regard et donc notre pensée au même endroit. Nous pouvons établir que les personnes qui habitent le village appartiennent au peuple Rom et à la minorité <sup>13</sup> Rom d'Europe, plus précisément de Roumanie. Elles se distinguent cependant de la majorité de la minorité Rom d'Europe <sup>14</sup> par le fait qu'elles développent des pratiques migratoires qu'il ne s'agit pas de caractériser à priori. Plusieurs «groupes familiaux» sont en présence au village et partagent un même espace/temps, celui d'un lieu d'hébergement et d'un temps d'accompagnement social promu par des politiques publiques <sup>15</sup> mises en œuvre sur le territoire français. Au niveau micro-local, les personnes qui habitent le village de stabilisation comme les professionnels et les bénévoles qui y interviennent sont englobés dans cette réalité complexe. Ainsi, **le fait de désigner les personnes accueillies au sein du village de stabilisation sous l'énoncé générique de «communauté Rom» n'est donc pas pertinent. »**

L'expérience de Dijon nous permet de souligner que « partir » des collectifs et des réseaux existants en tant que communauté de base, ou communautés d'appartenance ne doit pas signifier prédéterminer un groupe en les assignant à résidence identitaire. Il s'agit bien de sortir de visions préconstruites, qui ethnicisent les personnes et les problèmes. Un travail de déconstruction et d'analyse de ce qu'elles induisent est nécessaire pour reconsidérer les personnes et envisager l'action. Les expériences conduites dans ces démarches, comme dans celles que nous aborderons ensuite montrent que ce qui importe est d'écouter ce que disent les individus concernés sans ignorer les pratiques culturelles et les liens d'attachements réels. Ces pratiques peuvent provoquer des « chocs culturels » qu'il s'agira de contextualiser et d'explicitier. Ces liens d'attachement communautaire sont aussi des ressources, des points de repères et d'appui pour autant qu'ils soient identifiés, valorisés et activés dans une perspective d'ouverture et dans le respect des droits humains.

---

<sup>12</sup> C'est aux XVIIIe et XIXe siècles, avec la création des États-nations, que les groupes non dominants ont entrepris leurs efforts pour préserver leurs différences culturelles, religieuses ou ethniques. La reconnaissance et la protection des droits des minorités en vertu du droit international ont commencé à l'époque de la Ligue des Nations grâce à l'adoption de plusieurs «traités des minorités». Lorsque l'Organisation des Nations Unies a été créée pour succéder à la Ligue des Nations en 1945, elle a aussi élaboré progressivement un certain nombre de normes, procédures et mécanismes touchant aux minorités.

<sup>13</sup> Définition de minorité : Dans une population, au sein d'un Etat ou d'une nation, une minorité est un groupe de personnes qui ont une origine géographique ou ethnique, une culture, un mode de vie, une religion, une langue, une orientation sexuelle, etc. différents de celui ou celle de la majorité de la population. Certains critères sont cependant nécessaires pour parler de minorité : les caractéristiques du groupe sont clairement identifiables ; le groupe est animé d'une véritable conscience de sa différence, ses effectifs sont suffisamment nombreux pour qu'elle puisse être considérée comme un groupe.

<sup>14</sup> Rappel : 95% des personnes Roms sont sédentarisées et intégrées dans leurs pays d'origine ou dans leurs pays d'accueil.

<sup>15</sup> Politiques publiques nationales et transnationales.

#### 4.1.2 Entrer par le territoire

Si la notion de « communauté » est questionnée, celle de territoire et de ses contours ou de sa consistance pour ses « habitants » aussi. Notons que dans tous les territoires concernés les situations sociales décrites amènent plutôt à décliner les difficultés qui s'accumulent dans ces territoires disqualifiés : précarité, habitat dégradé, retard et échec scolaire, chômage, faible participation des habitants aux dispositifs prévus à cet effet, voire trafic de drogue et délinquance. Ces éléments constituent autant de motifs pour agir que d'obstacles pour permettre à priori de construire des identifications positives : les démarches engagées vont justement avoir pour principe de trouver des leviers d'action qui restaient jusqu'à présent ignorés voire méprisés. Dans les deux sites en politique de la ville dont l'action est directement délimitée par une entrée par le territoire c'est à un travail de déconstruction-reconstruction de l'articulation « communauté-territoire » que l'on assiste.

A Marseille : les porteurs de projet réinterrogent la communauté : lieu de résidence ou lieu d'expression ?

Le 3<sup>ème</sup> arrondissement est un territoire vaste, proche du centre-ville, composé de plusieurs quartiers (Saint Mauront, la Belle de Mai, La Villette, St. Lazard,). Le 3<sup>ème</sup> arrondissement correspond plutôt à une zone administrative, **ainsi nous constatons que l'unité de quartier est souvent assez peu pertinente au regard des territoires vécus par les habitants.** qui s'opposent du point de vue de la configuration et du sentiment d'appartenance. Par exemple Saint Mauront peut se découper en plusieurs territoires vécus : celui de la Butte Saint Mauront (ou l'on se sent plus de la Belle de Mai), et le bas du quartier (la cité Bellevue et la rue Félix Pyat) et environs. En dépit de certaines singularités des territoires vécus, ils présentent des points communs relevés par nos interlocuteurs.

Dans ce territoire administratif où elle œuvre, l'équipe de la politique de la ville a constaté que depuis quelques années des groupes d'habitants, constitués sur des bases le plus souvent ethnique et/ou religieuse (comoriens notamment) développent des formes diverses d'activité éducative, de loisir et d'accès au droit ; dans le même temps les associations financées au titre de la politique de la ville pour proposer ce même type d'activités étaient moins fréquentées. Ces associations se caractérisent par une grande proximité au public. Souvent initiées par des habitants des quartiers, elles sont construites sur une appartenance ethno-religieuse de leurs membres (Shihonis comoriens<sup>16</sup>, associations villageoises, etc.) et sur une action dans le champ du social souvent en concomitance avec une action dans le champ culturel. A la suite d'une étude réalisée dans le cadre du CUCS, l'équipe a décidé d'aller à la rencontre de ces groupes d'habitants et de sensibiliser les intervenants sociaux du quartier aux enjeux de ces dynamiques communautaires. La prise en compte de cette dynamique communautaire par la politique de la ville implique de repenser l'approche institutionnelle de l'action sociale. La recherche action, après une phase de diagnostic du territoire, part d'une analyse de démarches « réussies » pour mettre en évidence de nouveaux axes et modalités d'intervention sociale et leurs incidences sur les approches et représentations institutionnelles.

Ce qui était perçu comme un « autre » mode de fonctionnement « communautaire », pris dans un sens ethno-religieux est progressivement considéré comme pouvant inspirer les procédures et processus de l'institution. Cela conduit à se doter aussi d'une autre définition de la notion de communauté : *« Nous avons voulu comprendre par « liens communautaires » tout lien social de solidarité tissé au sein d'une communauté à son sens large. Nous approchons ainsi la notion de communauté par son terme anglais de « community », dans ses différentes possibles dimensions : la « communauté » comme un groupe de personnes qui se reconnaissent (partagent un sentiment d'appartenance) et s'organisent autour :*

- *d'un lieu de résidence : une communauté géographique.*
- *des traits caractéristiques similaires : une communauté d'appartenance.*
- *d'un intérêt commun : communauté d'intérêt.*
- *D'une activité commune : communauté d'action.*

<sup>16</sup> Ecole coranique, littéralement « l'endroit du livre ».

*Par une approche fonctionnaliste, telle que proposée par le sociologue américain Roland Warren,<sup>17</sup> (les chercheuses) souhaitent aborder la notion de liens communautaires par les fonctions qu'ils remplissent : socialisation, contrôle social, mais surtout participation et aide mutuelle, deux composantes qui se situent à la base de l'intervention sociale d'intérêt collectif».*

Si l'on retrouve ici une proposition proche de la notion de communauté-territoire, cette conception ne pouvait venir que du travail des acteurs pour reconsidérer ce qui se joue localement et leur façon de travailler avec ces associations. On voit ainsi s'affirmer deux points essentiels : communauté d'intérêt et communauté d'action. On identifie également comment se construisent à partir de là des valeurs communes.

Ainsi, à Marseille la mission consiste à construire la cohésion sur le territoire, mais la prise en compte des collectifs existants vient questionner l'action et invitent les professionnels à travailler autrement (glissement vers case 1 de la typologie).

A Villejuif, l'objectif est de faire grandir en conscience collective, expérience et maturité une communauté de territoire (habitants et acteurs), à partir d'un processus d'empowerment progressif, afin de l'amener à s'approprier toutes les affaires communes jusqu'à l'instauration d'un modèle de gouvernance participatif, capable de porter le projet de développement du quartier co-construit avec toutes les parties prenantes. Le constat de départ qui est fait était plutôt celui de l'absence de liens positifs entre les habitants, d'une difficulté à se sentir appartenir au lieu. Nous reviendrons dans la partie suivante sur les dynamiques à l'œuvre.

L'équipe de prévention spécialisée de Woippy, a décidé de donner une place importante aux actions collectives dans et avec le milieu. Elle constate que des actions à l'origine limitée à quelques personnes autour d'enjeux très précis, en l'occurrence les relations garçons-filles dans un quartier de cette ville ouvrière, peuvent déboucher sur des dynamiques collectives qui mobilisent les institutions locales et les diverses communautés.<sup>18</sup> Des actions limitées, initiées par les habitants, jeunes et parents du quartier conduisent progressivement à l'émergence de mobilisations larges. L'objectif du travail de mise en lien sur le territoire et d'accompagnement des diverses initiatives est de permettre que les démarches où les acteurs se sentent parfois isolés s'inscrivent dans une dynamique de communauté-territoire.

Ce que les témoignages des acteurs de ces projets manifestent également c'est que ces dynamiques prennent de l'importance et du relief du fait de leur capacité à se désenclaver du quartier ou inversement à investir des lieux « institutionnels ». Ainsi le projet humanitaire des jeunes à Conakry les sort du territoire et des représentations de soi et de l'autre enfermées dans celui-ci : Ils peuvent au retour investir d'autres rôles. La formidable dynamique de l'association des parents d'élèves prend corps aussi dans une salle qui lui est dévolue au sein du collège où elle devient un partenaire qui n'est plus tenu à distance mais réellement considéré. L'action recompose ainsi les territoires que l'on peut investir et avec eux ce que l'on s'autorise à devenir.

La situation de Dijon permet d'approfondir la réflexion sur cette entrée par le territoire. Ici, en même temps que l'on entre par une population, on entre par « un territoire administratif », un « village » fabriqué par l'action publique.

Le terrain/territoire de la recherche, le village de stabilisation, ses spécificités et son type d'ancrage spatial fait qu'il se distingue de la plupart des autres sites de la recherche action nationale. Il est un « lieu institué » et « mobile » car pouvant dans une temporalité courte migrer

---

<sup>17</sup> WARREN R.L. (1972). *The community in America*. Chicago: Randy McNally.

<sup>18</sup> Ce quartier de Woippy (Saint Eloy), a été à l'origine construit pour accueillir une population provenant de quartiers insalubres du centre-ville de Metz et progressivement a été un lieu d'accueil de populations migrantes, souvent d'origine magrébine, mais aussi des nouvelles populations des anciens pays de l'Est. C'est un quartier fortement stigmatisé, avec une jeunesse importante. Il est aussi constitué de barres d'immeubles et de maison individuelles. Et il appartient à une commune plutôt bourgeoise. On peut parler ici autant de communautés d'âge, que de communauté d'origine, voir religieuse, mais aussi de classe sociale.

vers un autre espace géographique. Le «bâti» comme « l'habité » sont ici provisoires. Le territoire de vie de la communauté de base est ici «prescrit et temporaire» (diagnostic – orientation-accueil et contractualisation). Il est «lieu de transition» dans des trajectoires individuelles et collectives où plusieurs processus et leurs effets se combinent: Processus de désaffiliation territoriale (quitter sa maison, son village, son pays etc.) – Processus d'exclusion territoriale (démantèlement de camps illicites, «délogement » de squat etc.) – Processus d'inclusion territoriale (être accueilli au village etc.) voire d'enclavement territorial ?– Processus de ré-affiliation territoriale (choisir de rester en France, d'accéder à un logement pérenne etc.). Sa localisation est «excentrée» de toute entité d'habitation de quartier et de centres commerciaux. Les attributs physiques extérieurs du village sont ceux d'un ancien « terrain militaire » : un mur le « préserve » des regards extérieurs. Et dans «l'enceinte» sont installés plusieurs modules Algeco. Ainsi le village de stabilisation est un «lieu institué» inclus et partie prenante d'une réalité territoriale complexe. Les modalités d'appropriations de ce lieu, les «territorialités» que développent les habitants au sein du territoire qui les englobe peuvent nous renseigner sur les «frontières» symboliques (de protection/de ségrégation) et leurs effets dans les pratiques relationnelles spatialisées, ces pratiques qui selon Angelo Turco <sup>19</sup> méritent un peu plus d'attention. En effet, on peut dire que la sociotopie apparaît comme un champ d'interactions physiques et symboliques dans lequel le sujet devient compétent; en d'autres termes, il exerce et développe son aptitude à vivre avec d'autres sujets sur un territoire donné, à habiter de façon participative une terre qu'il sent comme la sienne». Cette aptitude n'est-elle pas consubstantielle au processus d'intégration sociale : en effet comment penser un processus d'intégration sociale sans intégration territoriale ?

Cela interroge plus largement de façon très intéressante sur la façon dont l'assignation des personnes à leur statut d'habitant fait sens pour des processus de fabrication d'un commun. L'intervention sociale définit des secteurs (quartier en politique de la ville, secteur de l'intervention sociale...) et les discours tenus sur les politiques publiques territoriales suppose que le maillage des acteurs sur le territoire garantisse que l'on puisse construire de véritables dynamiques de développement social local : mais est-ce la bonne maille ? Dans quelle mesure est-ce qu'on n'enferme pas les gens dans des espaces réduits ? Dans quelle mesure ne participons nous pas, dans des formes différentes selon les sites, à un processus de « réclusion spatiale » ?

Cela a longtemps été un défaut de l'ethnologie que d'associer automatiquement un groupe, une culture, un territoire, avec la figure du village isolé. Cette configuration ne correspond pas aux expériences de vie des personnes. Elles circulent et peuvent développer des capacités d'action au-delà de l'espace local. C'est d'ailleurs quand elles ne peuvent plus circuler, sortir d'un territoire administratif auquel elles demeurent assignées que l'on peut considérer qu'il y a problème. Ainsi, **la réticence des acteurs de la recherche-action à endosser la notion de communauté –territoire vient interroger cette correspondance dont l'automatisme pose problème.**

Lors de l'inter-sites de Woippy, nous interrogeons le rôle de l'équipe de prévention inscrite depuis longtemps dans le territoire. Faut-il être du territoire et y être inscrit depuis longtemps pour bien y intervenir ? Nous soulignons que **la question de l'ancienneté n'est pas seulement celle des personnes, de leur implantation, mais tient plutôt à l'ancienneté d'un mode d'intervention.** Sur ce site des groupes de parole ont existé dans le quartier avant les actions soutenues par le CMSEA et cette expérience partagée par certains professionnels et habitants nourrit les projets actuels. L'important serait donc plutôt un principe de continuité dans le souci d'écoute des personnes, d'être attentif à ce qui importe pour eux : **on peut parler là d'éthique de la fidélité**, non pas au sens d'une fidélité au lieu et d'un rappel du passé, mais au sens de la fidélité de l'interprète qui ne doit pas trahir le sens des mots qu'on lui livre. Il se constitue alors un rapport de confiance, garant de possibilités de reconnaissance mutuelle. L'important n'est pas tant

---

<sup>19</sup> TURCO Angelo (2001), **Sociotopies : institutions géographiques de la subjectivité**, Revue Cahiers de géographie du Québec, Volume 45, N°125, pp.269-284.

l'ancienneté que de développer des savoirs situés, élaborés à partir des contributions de chacun. Les échanges que nous avons eus lors de nos rencontres inter-sites (Paris, mai 2015) ont également souligné que **s'exprime ici une compétence à l'engagement**<sup>20</sup>.

De ce point de vue il paraît essentiel au regard des 9 expériences analysées, comme d'autres conduites ailleurs (collectif pouvoir d'agir) de « *ne pas prédéterminer à l'avance les modalités suivant lesquelles les acteurs doivent intervenir pour concevoir, puis mettre en œuvre, un projet [et même ajoutons nous, ne pas prédéfinir le contenu et la nature des projets]. Il faut en décider collectivement en s'exonérant des formes administratives qui, trop souvent, sont préalablement imposées, par habitude, par les diverses administrations* ». (J. Roman table ronde colloque d'Aubervilliers). C'est ce que visent les personnes qui œuvrent dans le troisième type de configuration bien que dans deux contextes radicalement différents.

#### 4.1.3 Partir des personnes dans leur environnement

L'AGASEF est aux prises avec les dispositifs contraints qu'elle administre : RSA, AEMO, chantier d'insertion, au sein desquelles elle tente d'ouvrir de nouvelles modalités d'action. Alors que l'équipe de PAR'ENchantement s'est créée pour sortir justement des cadres administratifs. Néanmoins on identifie dans les deux cas l'affirmation de la volonté de « faire avec les personnes » comme un axe fort qui guide les démarches. Ce principe est évidemment à l'œuvre dans tous les sites, mais il semble fonctionner ici comme un moteur premier de l'action, il lui donne sens et sert de repère essentiel, y compris dans les moments où cette démarche peut être mise à mal.

Du côté de l'Agasef, les divers outils et projets mis en œuvre (tiers digne de confiance, analyse du réseau de l'enfant, AEMO avec Hébergement), actions collectives (RSA et AEMO), visent à ne plus prendre l'individu comme un usager mais à le considérer comme une personne qui entretient des liens avec son environnement affectif, social, local, ... L'hypothèse forte, au delà des contraintes économiques qui ne sont pas à négliger dans le contexte actuel, c'est que les personnes seront plus à même de s'insérer ou de reprendre leur place de parents si elles retrouvent confiance en elles à travers des liens sociaux, si elles peuvent constituer autour d'elles des ressources relationnelles suffisamment étayantes plutôt que d'avoir seulement le suivi d'un professionnel de loin en loin. L'Agasef renoue avec son histoire (action sociale globale dans les cités de transit et centre sociaux) et réactive les savoirs-faire qu'elle développe dans le domaine de la prévention spécialisée pour nourrir ces changements de posture.

L'expérience de Strasbourg aurait pu correspondre a priori à la première situation que nous avons repérée. Ainsi, l'activité « Papotte couture » réunit des femmes qui parlent en arabe, tout ce dont on parle ce sont des questions d'intimité dont on peut parler en arabe seulement. Il y a là une communauté linguistique, et à travers ce groupe l'activation de solidarités entre elles. Elles reconstitueraient ici une « grande famille » qu'elles n'ont plus par ailleurs. L'association PAR'ENchantement aurait une fonction communautaire, dans le sens qu'elle fonctionnerait comme un lieu d'attachement quasi familial pour ceux qui le fréquentent et à travers elle se sentiraient appartenir à une communauté –territoire locale. Mais il ressort des entretiens sur la perception de chacun et des débats au sein des groupes d'analyse de la pratique que les perceptions sont très diverses selon les personnes. Il n'y pas d'identification suffisamment forte pour que les membres de l'équipe et les bénévoles portent leur appartenance à PAR'ENchantement comme une bannière. «Lorsque PAR'ENchantement a été créé, la communauté turque avait toujours une place importante dans le quartier, mais le fonctionnement de PAR'ENchantement, en s'ouvrant à tous les habitants du quartier permet de recréer une autre

---

<sup>20</sup> Autant-Dorier Claire, *Prise en compte de la diversité et éthique de la responsabilité dans l'intervention sociale, Hommes et migrations, n° 1292, juillet-août 2011, pp. 58-69.*



forme communautaire. Ainsi, si on observe les personnes qui habitent l'association, chacun porte des signes d'appartenance à une communauté. Il y a les habitants du quartier, et ceux qui viennent d'ailleurs ; il y a les dames qui portent un voile, etc. Mais comme le dit l'un des membres de PAR'Enchantement: « les habits restent à l'extérieur ». Cela signifie-t-il que l'espace PAR'ENchantement est un espace qui neutralise les tensions communautaires ? De façon plus générale, n'est-ce pas propre à l'individu quel qu'il soit que de chercher à se regrouper avec d'autres ayant des points communs avec lui ?

Mais il y a malgré tout un accord fort sur les valeurs (l'écoute, le respect, l'ouverture à ce que chacun porte), et également sur une pratique spécifique (partir de ce que les personnes souhaitent, "faire émerger du pouvoir d'agir " pour toutes personnes entrant dans cet espace). Comme beaucoup de membres de l'équipe ne sont que de passage ce sont ces valeurs qui les attirent vers PAR'ENchantement et qu'ils portent avec eux après leur passage.

C'est semble-t-il davantage la création d'un espace du possible, un espace qui peut être un lieu de débats autour des modes d'organisation communautaire, de la place de la femme, (comme dans l'activité « papotte couture »), mais également cet espace peut aider un processus d'individuation par rapport à une prégnance des appartenances sociales et ethniques, il joue le rôle d'un espace de citoyenneté. On assiste à l'AGASEF à des processus du même ordre : les transformations introduites avec le travail réalisé sur la participation des allocataires et la mise en place d'actions collectives ont conduit à la création d'une salle mise à disposition des personnes dans les locaux du service, les espaces de réflexions initialement conduits par les professionnels ont été pris en charge par les administrateurs de la structure qui ont réinvesti leur rôle politique. Les professionnels eux-mêmes indiquent que cela modifie leurs postures et les « repolitise ». La dernière Assemblée générale leur a donné plus de place dans la présentation de leurs actions et projets, reléguant les bilans comptables à la part congrue. **La question fondamentale ici est celle de la construction de l'individualité grâce à la participation des personnes à l'élaboration des finalités du groupe.**

Sur le site de Dijon, les professionnels du village de stabilisation ont développé un « faire avec » les ressorts communautaires inscrits dans une convergence entre traditions et intelligence collective d'adaptation à une situation partagée.

Ces ressorts communautaires peuvent ne pas être en adéquation avec les valeurs et/ou normes de la société d'accueil mais pour certains ils fonctionnent comme ressource symbolique et comme « filet de protection » pour ses membres. L'équipe, à partir de son expérience, a élaboré une posture d'acceptation d'une part autorégulatrice du collectif avec ses ressorts communautaires ce qui favorise, dans le temps, un processus de reconnaissance réciproque où se nouent des liens de respect et de confiance.

Cette qualité des liens ouvre des possibilités de transformation des individus qu'accompagnent les professionnels. Contrairement à une intervention où il s'agirait d'extraire l'individu de ses attaches "communautaires", les professionnels, ici, interagissent avec les personnes en milieu (même institué, l'espace est débordé par les appartenances communautaires de ses membres), en jouant, entre autre, sur un travail subtil de déplacement des rôles traditionnels (faire prendre part les hommes aux tâches ménagères, faire émerger des porte-paroles non-habituels au niveau du Conseil de la Vie Sociale, etc.). Une analyse en terme interculturel est ici indispensable notamment en revisitant l'école de Chicago et ce que la sociologie de l'intégration y a pu révéler des mécanismes d'intégration à l'œuvre au sein d'une communauté de primo-arrivants par rapport à la société d'accueil. Le Village de stabilisation offre ainsi, au-delà d'un « hébergement sécurisé », un « espace-tiers », suffisamment sécurisant pour que les personnes puissent s'ouvrir à d'autres schémas culturels que le leur permettant des effets d'entraînement ou de déteinte voire d'exemple de certains individus s'engageant sur cette voie d'ouverture sur les autres membres du groupe.

On identifie dans les terrains et les expériences examinées diverses notions qui décrivent **des communautés en construction** : Ainsi Par Enchantement évoque la notion de « communauté de rencontre », on voit également comment l'action élaborée autour des problèmes communs à Asmae ou Z'Yva recompose les liens et a des effets de conscientisation et d'autonomisation de la communauté. A Villejuif c'est un processus de construction de la communauté à travers les actions collectives qui est à l'œuvre comme cela a été le cas à Woippy pour redynamiser le quartier : l'action fait advenir la communauté. Du côté de l'Agasef on tente de refaire du lien et de trouver des points de réancrages familial, social et territorial pour les personnes. Les acteurs divers de 2 choses Lunes sont pris ensemble dans le réseau de leurs actions qui vise à refaire communauté autrement.

Ces communautés en construction se nouent dans la dynamique entre communauté d'expériences à laquelle on *prend part* (le parcours, les lieux de vie, les références et ressources, les difficultés que l'on a en commun), et action collective à laquelle chacun *contribue* (volonté de s'associer pour transformer la situation). Joëlle Zask, dans l'analyse qu'elle fait de la participation, montre ainsi que « prendre part » permet de « faire apparaître le point commun qui est la raison d'être du groupe » alors que contribuer consiste à s'investir personnellement, ce qui conduit le participant à s'engager vis-à-vis de ce point commun (2011, p 151). Le commun n'est pas le fruit d'un accord simplement intellectuel, il est un accord sur les activités. Elle ajoute un dernier terme "bénéficiaire", c'est à dire recevoir une part<sup>21</sup>.

Il convient de souligner qu'il n'y a d'ailleurs d'autres communautés que construites, mais l'enjeu est que la construction demeure ouverte, imbriquée, branchée sur les autres et que chacun puisse y prendre part activement, librement. C'est à cette condition que l'on peut continuer à la fois de faire société et de fabriquer de la culture.

Prendre en compte la diversité culturelle se fait de ce point de vue dans le même mouvement que l'on prend en considération les similitudes et préoccupations que l'on a en commun. C'est à reconnaître ce que nous sommes qu'il s'agit d'œuvrer : des individus-sociaux affectifs et rationnels<sup>22</sup>, des êtres solidaires parce que semblables et différents, des personnes qui peuvent être ensemble et avoir des biens en propre et en commun, des nomades-sédentaires- multi-appartenants. Reste à savoir comment on s'y prend ? Quels principes, quelles postures et démarches met-on en œuvre ? Dans quelles situations cela fait-il sens et fonctionne ou pas ? Comment peut-on développer ces démarches ?

## 4.2 Comment fait-on ? Processus, négociations, transformations et blocages.

Dans cette partie nous tenterons d'identifier quelques ressorts d'action qui nous paraissent essentiels ; nous les décrypterons au travers de descriptions singulières sans détailler l'ensemble des étapes des actions menées sur chaque site.

### 4.2.1 Redéfinir les principes de développement

Globalement nous nous accordons pour parler ici de processus de "développement communautaire". La notion de développement avait été préalablement définie dans la note méthodologique comme : «...la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rend apte à faire croître cumulativement et durablement son produit réel global»<sup>23</sup>. Et sa déclinaison « communautaire » définie comme une «coproduction coopérative et

<sup>21</sup> Pour Zask, le groupe a besoin d'un environnement procurant, d'une part, des bénéfices collectifs équitablement distribués et, d'autre part, des bénéfices correspondant aux besoins singuliers des individus ou des minorités. Cette vigilance concernant la réception converge avec l'attention aux autres et le souci de leur spécificité qui définit le «care » comme prise en compte de la vulnérabilité et de la dépendance inhérentes à la condition humaine. Joëlle Zask, *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Paris, Le Bord de l'eau, 2011, 200 p.

<sup>22</sup> Latour, *Nous n'avons jamais été modernes*, La découverte (1991).

<sup>23</sup> PERROUX François (1961), *L'économie du XXème siècle*, PUF

collaborative conflictuelle qui comporte des dimensions horizontales (au sein des communautés-territoires), verticales (entre les différents niveaux d'organisation) et transversales (entre organisations sectorielles).» A priori deux options étaient envisagées pour impulser des dynamiques de coopération : des projets intégrés émergents dans les communautés-territoires ou des projets exogènes fécondant ces communautés-territoires. L'hypothèse était faite que *«la réussite de telle dynamique tenait souvent au «savoir-faire-avec» de «ces gens de peu», ces incontrôlables tacticiens que Michel de Certeau avait su débusquer au sein du «propre», domaine du pouvoir stratège<sup>24</sup>, et que Pierre Sansot avait su réhabiliter<sup>25»</sup>.*

Ces dynamiques de développement et leurs principes ne sont pas nouveaux, les intervenants sociaux (entendus au sens large au delà des seuls travailleurs sociaux) conçoivent bien leur action comme un catalyseur d'une transformation du rapport que les individus entretiennent avec leur environnement. Ce qui s'est modifié c'est le contexte et les ressources théorico-pratiques pour le faire : alors que la question de la lutte des classes servait de matrice, le contexte économique du chômage est moins mobilisé. Les identifications ethniques et les appartenances territoriales ou de classe d'âge se font plus prégnantes. La lutte pour la reconnaissance passe de ce fait par une reconnaissance des dimensions culturelles, de la singularité de l'individu pris dans ces appartenances. Les approches interculturelles et les méthodes de l'action communautaire apparaissent comme des modalités d'action qui répondent à ces enjeux<sup>26</sup>.

Le cœur de la recherche-action était de comprendre comment, par une immersion dans la communauté-territoire locale, amener les pratiques à se transformer et les institutions à se réformer.

Les processus de développement communautaire sont sensiblement différents selon les types de situations initialement identifiées (développement et organisation, coordination et pilotage, mandat d'accompagnement social) et le type d'entrée privilégiée (par les collectifs et réseaux, par le territoire, par les personnes). Mais on peut repérer à travers eux des pistes pour l'action et des points de questionnements.

## **4.2.2 Développement et organisation communautaire : une dynamique en mouvement**

### **4.2.2.1 Le développement du pouvoir d'agir comme base**

L'expérience de Z'ya permet de mieux comprendre les processus mis en œuvre pour développer le pouvoir d'agir des personnes (empowerment). C'est une démarche d'animation qui a comme point de départ la confiance en la potentialité de toute personne à agir sur son environnement et qui vise au développement progressif de ses capacités à mener des actions avec succès, l'objectif étant l'acquisition d'une confiance en soi et l'acquisition de compétences sociales. C'est en fait une démarche de co-apprentissage autant pour les animateurs que pour les personnes impliquées, qui nécessitent de la souplesse, de la confiance, du respect et du temps.

La description qui est faite ci-dessous de cette expérience rend compte des principes, méthodes et «conditions de félicité» à l'œuvre dans ces dynamiques.

- 1° identification des problèmes concrets qui préoccupent directement les personnes
- 2° principe selon lequel les personnes qui sont là sont les bonnes personnes, on privilégie la convivialité
- 3° la parole est libre mais respectueuse, quelqu'un veille à l'écoute et à la compréhension
- 4° les actions menées sont ciblées, elles ont une chance d'aboutir et constituent des succès qui

---

<sup>24</sup> «Les stratégies misent sur la résistance que l'établissement d'un lieu offre à l'usure du temps, les tactiques misent sur une habile utilisation du temps, des occasions qu'il présente et aussi des jeux qu'il introduit dans les fondations du pouvoir» ». CERTEAU Michel de (1980)

<sup>25</sup> L'invention du quotidien. Arts de faire.- 10/18 UGE p. 14. 14 - SANSOT Pierre (1992) Les gens de peu, PUF

<sup>26</sup> J.Ion « Engagements publics et citoyennetés » in *Les enjeux de la reconnaissance des minorités. Les figures du respect.* dir A. Belbahri, l'Harmattan, 2008.

rassurent sur sa capacité à agir.

5° ces premières victoires permettent de gagner de la confiance, d'acquérir des compétences par une prise de conscience de ce qui a été accompli, et permettent une affirmation des savoirs et points de vue que l'on a (ce qui suppose des espaces d'élaboration collective de cela).

6° les formes d'organisation et de mobilisation doivent demeurer souples et ouvertes.

**Une illustration :** Les samedi des parents organisés par Zy'va.

Ils réunissent depuis 5 ans une vingtaine de parents, essentiellement des femmes, dont certaines sont des bénévoles de l'association, d'autres ont des enfants à Zy'Va ou en ont eu. Les premières actions qui y sont nées sont liées à l'école (remplacement des enseignants absents, CPE mis en observation pendant un mois, constitution d'un groupe de délégués de parents). C'est un moment de convivialité. La participation est très fluctuante d'un samedi à l'autre. Mamadou explique : « Nous on ne lâche pas (...). L'objectif n'est pas d'être 200, c'est juste de pouvoir travailler collectivement sur une problématique, si on est trois bah on avance à trois » ; « On ne vise pas le nombre, on s'en fout ». Le temps du petit-déjeuner qui précède l'atelier, très convivial, est l'occasion de nombreux échanges informels entre les participants. La parole est libre et les parents semblent avoir beaucoup de plaisir à participer. Il y a une vigilance pour faire en sorte que tout le monde s'exprime. L'équipe de Zy'Va joue un rôle important à ce niveau : « Certains sont timides au départ mais on va les chercher » (Mamadou). On observe même des interpellations croisées entre parents qui se demandent mutuellement leur avis. Les paroles sont reformulées pour être sûrs de s'être bien compris et pour relancer les conversations sur certains points spécifiques.

Un espace pour soutenir l'initiative des habitants, l'exemple d'actions menées pour répondre à la problématique du non-remplacement des enseignants. « Sur ce point-là, les parents se sont réunis, ils ont eu gain de cause » (Mamadou). Les parents ont fait état du problème lors du samedi des parents et ont expliqué qu'ils avaient le sentiment de n'avoir aucun poids lorsqu'ils interpellaient individuellement l'inspection académique, l'éducation nationale. Après une réflexion collective, une pétition a été organisée, d'autres habitants et des responsables politiques ont été interpellés. L'équipe de ZV s'est positionnée en soutien : « prêter un ordinateur, corriger la pétition, prendre rendez-vous avec le maire-adjoint parce qu'on avait son numéro de portable... » En ce qui concerne la création d'une association de parents d'élèves, le projet est né hors de Zy'va mais a « pris son envol à partir du samedi des parents puisqu'ils ont pris confiance avec le samedi des parents, ils ont recruté des membres dans le samedi des parents ». Pour Mamadou, grâce à ce lieu « les parents ont l'impression d'avoir plus de pouvoir, de pouvoir s'appropriier les choses ».

Les différents ateliers mis en place par les structures associatives [...] sont conçus pour permettre aux habitants d'acquérir des « compétences » qui seront, selon les intervenants, essentiels pour parvenir à participer autrement. Ces « compétences » sont : la valorisation de soi, la confiance en soi, l'écoute, la prise de parole en public. (RA petit Nanterre, CR réunion du 02/12/2014). Pour être en capacité de proposer des choses, il faudrait en effet d'abord, selon certains, que les personnes prennent conscience de l'intérêt de leur point de vue, de leur réflexion. Il faut qu'elles prennent conscience qu'elles sont en mesure d'apporter quelque chose aux autres. Ainsi, le constat est fait que beaucoup ne se sentent pas légitimes à prendre la parole, à poser des questions. « Valoriser ce qu'est la personne en elle-même » est un préalable nécessaire. L'objectif est de parvenir à ce que les habitants « prennent la parole, qu'ils soient entendus, qu'ils sachent qu'ils sont entendus ». « Il faut une certaine confiance en soi [pour prendre la parole] » (Nejma), « Il faut redonner l'envie aux gens. Leur montrer que ce qu'ils disent a du sens, pas seulement pour eux, mais pour d'autres. Leur montrer que d'autres partagent les mêmes préoccupations. Il faut favoriser la confiance en soi dans un certain lieu pour qu'ensuite ils puissent aller dans d'autres lieux. » (Philippe)

« C'est aussi la manière dont l'individu se positionne face à l'institution ; l'individu demande l'autorisation au pouvoir de faire quelque chose ; c'est une posture vis-à-vis de l'institution qu'il faut changer. Les gens demandent s'ils peuvent avoir l'autorisation de poser une question. Et

c'est là que tu vois que les habitants ont perdu leur pouvoir, c'est quand il te demande l'autorisation de te poser une question. » (Émilie). Il faut **rassurer** les participants, à leur donner la possibilité de changer d'avis, à leur ouvrir le plus possible les portes pour leur permettre de prendre la parole tout en faisant attention à ce que ces portes ne se ferment pas derrière eux, c'est-à-dire à ce qu'ils **ne se trouvent jamais pris au piège de leur participation**. « Moi je suis d'une génération où l'engagement on ne le voyait que par la loi 1901. On était formaté par la loi 1901. Mais les jeunes ils sont aussi capables d'agir sans association, de manière... Comme ça... Peut-être que sur la durée c'est moins pertinent que des choses plus institutionnalisées mais ils sont en capacité de faire des choses, et pour eux ça correspond plus à ce qu'ils ont l'habitude. Si on leur demande ce qu'est la loi 1901, ils ne savent même pas. Ça ne les empêche pas de s'impliquer dans telle ou telle action. Et ça il faut qu'on y réfléchisse. Parce que dans le pouvoir d'agir, il y a aussi la question de réfléchir à de nouvelles formes d'agir. De ne pas être dans des schémas qui sont trop traditionnels et qui ne conviennent pas. » (Yves) (RA petit Nanterre, CR réunion du 02/12/2014)

#### 4.2.2.2 Des « mamans », cibles de l'action, à des actrices mobilisées

Dans de nombreux sites on constate l'importance de la présence et du rôle joué par des femmes. Il demeure une difficulté à mobiliser la grille d'analyse proposée au début de nos travaux en termes de genre pour décrypter l'ensemble des rôles économiques, domestiques et politique des femmes. On aurait également pu recourir ici aux analyses en termes de care. Cette prégnance des fameux « groupe de mamans » interroge pourtant : cible traditionnelle de l'action éducative, public disponible aux heures de travail ? ou bien public concerné et engagé qui se mobilise sur des préoccupations qui lui permettent de prendre part aux affaires communes ? Il semble que ce soit dans l'articulation et l'évolution d'une posture vers une autre que se joue le développement communautaire. Les résultats en termes de renforcement de capacités des femmes membres des associations à être actrices sur leur territoire sont analysés sur plusieurs niveaux par Asmae, mais ces constats se retrouvent dans les actions menées à Woippy, comme pour Zy'va :

- “Les femmes qui acquièrent et renforcent leur capacité d'identifier des problèmes sur le territoire et d'y apporter des réponses. Les changements en profondeur chez les femmes migrantes ont été mesurés à plusieurs niveaux, correspondant en partie aux formes traditionnelles d'empowerment individuel : au niveau de la confiance en soi, de la perception qu'elles ont de leur participation à la société, au niveau de leur fonction éducative.
- Le renforcement de la confiance en soi dans un contexte où les repères diffèrent. Beaucoup de femmes reconnaissent que l'existence de l'association leur a donné l'occasion de sortir de chez elles, sortir du quartier, leur a donné l'envie d'aller vers l'extérieur. La participation à un collectif d'habitants est aussi un espace où les femmes font l'apprentissage de la prise de parole avec des acteurs extérieurs à la communauté : Un partenaire local nous explique comment l'adulte-relais est devenu avec le temps une interlocutrice directe qui interpelle et n'attend plus d'être contactée : “j'ai vu une véritable évolution chez cette femme qui ne s'exprimait pas tellement au départ, alors qu'aujourd'hui elle m'interpelle au téléphone, elle prend la parole dans les réunions, elle est perçue comme une personne proactive dans le quartier”.
- Le renforcement de la fonction éducative des mamans. La question de l'éducation des enfants et des adolescents est la préoccupation centrale des collectifs d'habitants et elle correspond à une difficulté partagée entre les mamans qui participent aux collectifs. Cette difficulté est double : elle concerne d'une part la façon dont elles sont perçues par leurs enfants, en déficit d'autorité dans la mesure où elles sont “hors du système”, ne maîtrisent pas le fonctionnement des institutions (notamment l'école) et ne vont pas faire autorité en dehors de la maison. La difficulté est liée d'autre part à la façon dont les mamans se réapproprient leur culture dans un contexte de migration, pour être en mesure de transmettre des repères moraux à leurs enfants. L'évaluation a montré la façon dont les femmes ont surmonté ces difficultés au travers des collectifs d'habitants et ont réinvesti leur fonction éducative. Concernant la perception des enfants, on observe un changement de la façon dont ils perçoivent les mamans. Ils

reconnaissent en elles une capacité d'autonomie qui n'existait pas avant de participer à l'association ainsi qu'une volonté affichée de prendre en charge leurs problèmes, «de défendre leurs intérêts et leurs droits» et de se repositionner en première ligne dans la relation entre la famille et les institutions. «Avant nos mamans avaient besoin de nous pour aller dans les administrations, il fallait qu'on les accompagne. Aujourd'hui elles font plein de démarches seules». Ce changement se traduit également par une reconnaissance par les jeunes du rôle joué par les mamans pour pacifier certaines situations, pour freiner des comportements problématiques dans le quartier, pour s'impliquer dans la scolarité des enfants. »

Il nous paraît important de souligner qu'il ne suffit pas d'identifier ou de créer un «groupe de femmes» pour faire de l'empowerment. **Le développement communautaire, qu'il soit organisé ou le fait de la dynamique des personnes elles-mêmes<sup>27</sup> favorise un dépassement de la seule légitimité de mère de famille qui parle des préoccupations personnelles vis à vis de ses propres enfants, vers une légitimité à parler des questions éducatives en général et d'autres questions communes ou problèmes publics (Dewey).**

Les éducateurs de l'AGASEF (St Etienne) notent à propos d'une association très active avec laquelle ils collaborent : « *Ces dames de "Vivre Ensemble" travaillent toutes, elles sont indépendantes économiquement de leur mari et par rapport à leur activité dans l'association. Elles ont un réseau, elles connaissent des gens. Elles ont réglé leurs problèmes personnels, même si elles ont quelques problèmes avec leurs gamins* ». Néanmoins un point essentiel apparaît qui tient à la légitimité des personnes à prendre part au débat public, au-delà de leur engagement sur des questions quotidiennes. « *Plus on va sur des domaines où il faut de la technicité : moins elles sont nombreuses. Sur les questions santé, elles sont deux ou trois* ». On identifie là ce que Nina Eliasoph appelle la tendance à cantonner les personnes dans leur «style maman» dans son ouvrage sur l'évitement du politique dans la démocratie américaine. Parler de l'intérêt général, s'intéresser à des questions «techniques» quand on n'est pas un expert devient illégitime, incorrect. Mais à la différence du contexte américain où la sphère privée est l'espace où s'exprime la pensée politique des gens, il semble qu'ici elles parviennent encore à trouver des voies pour se faire entendre au-delà des limites de la localité, ainsi elles se sont engagées dans un projet sur la toxicomanie ou l'une d'entre elle participe au grand projet de ville au delà du niveau de sa commune de résidence. «*C'est comme si elles étaient trop grandes dans une maison de poupée. Elles grandissent au-delà de l'échelle dans laquelle on les met*». Il ne s'agirait donc pas pour ces personnes de dépasser leurs lieux d'expression, de sortir de leurs frontières une fois des capacités développées dans le territoire local, mais paradoxalement c'est le fait de sortir des frontières (territoriales et d'assignation identitaire genrée) qui permet leur expression. On ne se situe pas dans une logique de la progressivité du plus petit vers le plus grand selon une perspective éducative classique : comme le dit cet éducateur c'est l'échelle à laquelle on les cantonne qui ne permet pas de mesurer leur grandeur. C'est le prisme réducteur à travers lequel on a tendance habituellement à les considérer qui ne permet pas de les croire capables de ce qu'elles font déjà par ailleurs.

#### 4.2.2.3 Liberté d'agir et enjeux de reconnaissance

Les collectifs d'habitants mettent à mal l'intervention sociale traditionnelle dont le référentiel principal est construit autour de la représentation forcément négative d'un individu assigné à ses difficultés, à qui, pour être un bon professionnel, il faudrait « apporter une solution ». On

---

<sup>27</sup> Au sein des démarches de développement communautaire la distinction que propose Denis Bourque – chaire de recherche en organisation communautaire du Canada – entre « intervention communautaire » et « action communautaire » permet de repérer si ce n'est des différences de nature du moins des différences de degré : l'intervention communautaire correspond aux démarches dans lesquelles des professionnels jouent un rôle important, l'action communautaire correspond aux démarches portées par les « gens » eux-mêmes. L'intervention communautaire peut avoir en elle-même des effets positifs au plan individuel ou collectif sans pour autant déboucher sur des actions communautaires...et passer des interventions communautaires à de l'action communautaire suppose, comme le montre plusieurs des sites, une démarche volontariste d'organisation préalable à l'autonomisation de groupes....

s'adresse à un individu délié de toutes appartenances avec un accompagnement individuel aux effets mesurables. Même le développement actuel des actions collectives avec la promotion de l'ISIC cible des groupes constitués de personnes assignées aux mêmes difficultés. Au delà, c'est la nature des représentations de la société sur lesquelles sont construites les politiques publiques qui est en cause. Ainsi le nouveau découpage de la géographie prioritaire de la politique de la ville, le tirage au sort pour les conseils citoyens ou le recentrage de l'action des activités d'association de prévention spécialisée sur une tranche d'âge particulière et limitée (par exemple les 10-15 ans) manifestent la méconnaissance radicale ou plutôt l'incompréhension totale de la vie en société.

Ces logiques ne laissent que très peu de place à la liberté nécessaire pour que se créent et se structurent ces collectifs d'habitants avant qu'ils puissent bénéficier d'une reconnaissance administrative par une forme de structuration professionnelle. Cette finalité risque de faire perdre ce qui fonde le dynamisme de ces regroupements d'habitants. Le risque majeur identifié est de s'enfermer dans la course aux subventions et une complexification de l'action.

*Zy'va* « Du moment où toutes les réflexions sont menées par des associations, des institutions officielles qui ont des comptes à rendre, on a certaines limites, il y a certaines choses qu'on ne peut pas faire. Les choses doivent venir des comités de quartier, d'associations où tout le monde est bénévole. Mais à partir du moment où les gens sont salariés... Dans un truc où les gens sont bénévoles, les gens proposent autre chose, les choses sont différentes » (Khalil) On définit des cadres larges mais il faut aussi un moment donné que ça rentre dans le cadre. Il faut que les paroles puissent rentrer dans un cadre » (Philippe)

L'Association PAR'ENchantement à Strasbourg fonctionne ainsi à distance des institutions, nous pourrions dire "au bord" des institutions, au sens de J.Rancière : c'est à dire dans l'écart qui fait surgir du politique en manifestant "un tort" (les inégalités vécues) ou en prenant au sérieux la mécontente (les points sur lesquels on doit débattre car on n'est pas d'accord).

*«Les relations institutionnelles sont difficiles. Par exemple, il n'y a pas de service référent à ce jour pour PAR'ENchantement au sein de la ville de Strasbourg. Les uniques financements viennent du service Insertion. L'association a démarré avec très peu de moyens financiers, son développement s'est fait très progressivement, en apportant la «preuve» au fil du temps de sa plus-value sur le territoire. Il en va de même pour la micro-crèche, qui a obtenu un agrément pour l'ouverture et l'accueil des enfants mais qui ne dispose que de peu de crédits pour son fonctionnement (d'où le recours à de nombreux postes aidés, qui engendrent inévitablement du turn over dans le personnel) . (...) Par ailleurs, il y a également une mise à distance volontaire de la part de l'association de certains dispositifs jugés trop contraignants. Par exemple le dispositif CLAS pour l'aide aux devoirs : émarger à ce dispositif remet en question les modes d'intervention de PAR'ENchantement et la nature même du projet de l'association. Par exemple, l'an prochain l'association va chercher à mobiliser davantage les parents autour de l'aide aux devoirs et l'accompagnement à la scolarité de leurs enfants. Cela va créer un «manque à gagner» en terme de financement lié au nombre d'enfants accompagnés qui sera revu légèrement à la baisse. Pour autant, il s'agira de rendre possible le «pouvoir d'agir» des parents, en matière d'accompagnement à la scolarité de leurs enfants. Ainsi, il arrive que l'association fasse le choix de voir certains financements liés à des dispositifs à la baisse, tout en menant l'action prévue et en faisant le «pari» qu'elle trouvera des financements ailleurs. Cette prise de risque constante est intimement liée au besoin de «marge de manœuvre», pour pouvoir conduire le projet prévu initialement. **«Faire ce qu'on veut», être réactif et souple dans son fonctionnement pour s'adapter aux besoins<sup>28</sup> des habitants à un prix, celui de l'insécurité et de la prise de risque».***

---

<sup>28</sup> Notons que si le terme de « besoins » apparaît ici, il s'agit d'une facilité de langage dont nous devrions nous méfier. Et PAR'ENchantement part bien davantage des attentes, désirs, envies et préoccupations que de besoins ou de problèmes. Les besoins fondamentaux des habitants sont pour leur part connus (la reconnaissance et la dignité, un toit et des ressources suffisantes pour vivre et élever ses enfants) nul besoin d'enquêtes et de groupes de paroles pour les connaître. Légitimer les interventions sociales traditionnelles ou communautaires par la satisfaction des besoins, c'est accepter de reconnaître que toute intervention sociale dès lors qu'elle s'inscrit dans une politique publique participe au-delà de ses objectifs explicites – le plus souvent apporter une solution à un

La question de la place à reconnaître aux associations de quartiers et aux initiatives locales se pose symétriquement pour les acteurs de la Politique de la Ville à Marseille.

Sur l'ensemble des sites de la recherche-action, ces démarches de reconnaissance des potentialités de chacun vont à l'encontre de la culture du résultat à court terme recherché par les politiques publiques. En effet, aux résultats visibles et mesurables immédiatement, les approches de développement communautaire opposent des effets et des résultats identifiables à long terme. La dimension temporelle peut également être un réel handicap dans la conduite de l'action, puisque ces modes d'intervention (pour porter leurs fruits) nécessitent une forme de stabilité, alors que les territoires d'intervention se caractérisent par leur forte mobilité.

“Tenir l'équilibre” serait sans doute le terme qui caractérise le mieux ces démarches. L'enjeu du développement communautaire pourrait bien être lié à cela : développer des dynamiques, des projets pour améliorer la vie communautaire, sans que l'ingénierie et les besoins organisationnels pour le faire ne prennent le pas sur le sens de l'action. Développer les compétences et capacités des personnes, leur permettre d'être reconnues, y compris professionnellement, sans en empêcher d'autres de contribuer à l'action. Développer du commun, sans que celui-ci ne se referme sur l'entre-soi des partenariats bien rodés. Cela implique de trouver la bonne distance avec les institutions pour échapper aux effets d'assignation de toute intervention institutionnelle et pour permettre à une dynamique collective de se développer puis engager une stratégie pour faire bouger ces institutions.

### **4.3 Coordination et pilotage : faire place, ouvrir des possibles**

Lorsque les actions de développement communautaires sont initiées dans des dispositifs institués (2° type identifié dans la typologie présentée au début de ce document), trouver cet équilibre suppose d'abord de bousculer ce qui existe. C'est à cette condition que l'on peut basculer semble-t-il dans d'autres formes d'action, sans pour autant “tomber dans le vide”. Il ne s'agit pas ici de sortir du cadre mais d'y créer des brèches. Il faut rappeler que les professionnels engagés dans ces parcours se mettent en posture de recherche pour le faire : décrypter les situations locales, s'outiller avec de nouvelles méthodologies, comprendre les pratiques qui marchent ici et ailleurs, expérimenter d'autres façons de faire, et, tâche nécessaire mais peu aisée, faire partager leur façon nouvelle de comprendre et d'agir.

Au-delà de ces situations, tous les sites étaient déjà engagés dans des logiques de recherche-action locale avant que la recherche-action du SPISC ne joue un rôle catalyseur pour l'ensemble des sites. On peut faire l'hypothèse que ces formes d'action appellent à des formes de recherche conjointes, d'une part parce qu'elles explorent des façons de faire “nouvelles”, “différentes”, en décalage avec les pratiques dominantes dans le champ de l'intervention sociale, ou même dans le champ associatif ; d'autre part parce qu'elles ont à démontrer leur bien fondé, à faire valoir ce qu'elles mettent en oeuvre car leur légitimité n'est justement pas acquise.

#### **4.3.1 Réarticuler les institutions et les acteurs de la société civile pour faire place aux initiatives<sup>29</sup>**

A Marseille, Le diagnostic effectué a mis en évidence que les professionnels rencontrés ont une connaissance très partielle des ressources du territoire, des associations qui y interviennent et des actions qu'elles proposent ; méconnaissance que regrettent les professionnels, en témoigne

---

« problème »- de la régulation des rapports sociaux, du contrôle social. Si cette fonction sociale n'est pas en soi infamante, mais ce que proposent les initiateurs des démarches de développement communautaires c'est de contribuer à ce que les « gens » deviennent des acteurs déterminés de cette régulation.

<sup>29</sup> Voir à ce propos les propositions de Jean-Paul Delevoye, CESE.



l'intérêt porté à l'égard de l'identification des répertoires existants et d'un répertoire des acteurs du territoire. La bureaucratisation des pratiques est un des freins majeurs au développement d'initiative et d'innovation. Dès lors que ces associations et les actions qu'elles portent sont connues, les acteurs associatifs perçoivent une forme d'exploitation de la ressource, sans forcément de contrepartie. En effet, bon nombre d'associations du territoire assurent une fonction d'accueil, d'accès à des besoins fondamentaux tels que l'alimentation via la distribution de colis alimentaires, d'information et de soutien aux démarches administratives et d'accès aux droits. Ces fonctions sont, selon les acteurs associatifs rencontrés, largement sollicitées par les institutions mais restent insuffisamment reconnues, et par là même soutenues financièrement. Concernant les rapports entre initiatives portées par les acteurs et les institutions, il faut tout d'abord noter que le terme d'initiative recouvre une large variété de phénomènes. Elle peut être définie comme l'action de faire quelque chose par soi-même, en premier et peut s'apparenter à l'innovation. Elle est étroitement liée à la question du développement de la capacité d'agir. La notion d'initiative a fortement imprégnée le recours aux appels à projets dans l'action publique. (...) Les acteurs relèvent des contradictions entre les attendus en termes de formulation de projet, les logiques d'appel à projet et les dynamiques et méthodes qui s'appuient sur l'empowerment et le DPA (développement du pouvoir d'agir). Il existe également un rapport étroit entre le devenir des initiatives et les modes de gouvernance des structures associatives et des institutions. **Nous relèverons également la place centrale du tiers expert, à la fois pour soutenir le développement des initiatives, assurer leur traduction et leur soutien vis-à-vis des autorités publiques, mais aussi développer le pouvoir d'agir des différentes parties prenantes.** Ce tiers peut être un acteur de terrain (ex un responsable associatif), une représentation d'une institution publique (ex un agent de développement de l'équipe Politique de la Ville), un travailleurs social (ex éducateur de rue) ; il est amené à occuper une place de médiateur entre les initiatives locales et les institutions/financeurs mais également parfois entre différentes institutions.

L'association de prévention spécialisée CMSEA à Woippy joue un rôle de catalyseur très proche de ce qui est décrit ici : elle occupe une fonction de médiation essentielle, la recherche-action elle-même constitue cet espace de réflexion qui permet de partager les représentations et les pratiques, y compris dans ce cas avec les habitants. Un pas de plus est dans ce sens franchi, rejoignant de ce point de vue les dynamiques détaillées dans le point 1. Enfin cette fonction d'articulation permet sur un même territoire de mettre en synergie les acteurs concernés, de créer des alliances positives (entre bailleurs, jeunes, entreprises d'insertion par exemple).

#### 4.3.2 Accompagner une communauté en devenir

Dans le cas de Villejuif, le parti-pris est de "**considérer le quartier comme une communauté humaine en devenir.**" Ainsi, on agit plus seulement sur une autre articulation des acteurs, mais en considérant autrement ce que sont les acteurs pris collectivement.

Considérer un quartier comme une communauté humaine, c'est déjà poser comme principe<sup>3</sup> que son développement ne peut-être que celui du développement de son potentiel humain, singulier et exceptionnel. C'est imaginer que cette communauté, imbriquée dans d'autres,<sup>4</sup> peut devenir actrice de son destin et co-agir avec les Institutions et autres parties prenantes, avec compétence, intelligence et responsabilité dans son sens du Bien commun. C'est croire enfin, que cette communauté de « devenir ensemble » peut être un support puissant de construction de trajectoires personnelles positives, notamment auprès des individus les plus fragiles. Un quartier en développement doit impliquer une communauté d'individus en développement, sinon quel intérêt ?

Ainsi toute la méthodologie va consister à construire le chemin pour accompagner la communauté de quartier à progresser étapes par étapes vers ces finalités. Ce sera avant tout un processus d'apprentissage progressif (de type maïeutique) pour développer des compétences,

des valeurs propres et une vision commune qui engage la communauté de quartier et tous ses membres dans une même direction.

Travailler sur le Sujet Collectif quartier implique donc en préalable de le connaître et le comprendre dans la profondeur de son intériorité humaine. Quelle est son histoire ? Quels sont les traits singuliers de sa personnalité culturelle au-delà de la diversité des cultures et des trajectoires individuelles, qui le composent ? Quel profil socio-psychologique ? Sur quels systèmes de représentations collectives la communauté de territoire s'est-elle construite, dans quels sens ? Quel est son meilleur potentiel collectif pouvant servir de moteur à une dynamique participative de grande ampleur ?

L'enjeu de la phase initiale de la méthodologie est de répondre à ces questions pour dégager le socle culturel commun sur lequel l'équipe-projet pourra ancrer un processus d'appropriation et de développement communautaire.<sup>6</sup>

L'enjeu des phases suivantes sera de le mettre en œuvre en l'ajustant en permanence au contexte, aux jeux d'acteurs et au niveau de maturité de la communauté, avec le soutien du Politique et de l'institution. Il s'agira notamment d'accompagner la communauté du quartier à prendre progressivement conscience d'elle-même par le développement d'une identité collective gratifiante et réparatrice aussi des identités individuelles blessées, de mener des expériences multiples forgeant des compétences collectives originales et valorisantes tout en construisant du Sens commun, de nouvelles représentations et un système de valeurs propre. Ces acquis permettront d'amorcer une troisième phase d'appropriation des affaires communes à un niveau de maturité et d'intelligence collective beaucoup plus important pour aboutir à la conception en concertation d'un modèle de gouvernance participative de quartier, qui sera capable de porter la co-construction de son projet de développement avec la municipalité et les autres parties prenantes.

Ce qui est visé ici se donne à voir dans l'évolution dans la durée des dynamiques soutenues par ASMAE à Paris ou Zy'va à Nanterre. De nouvelles associations propres au quartier émergent qui ne sont pas seulement tournées vers les intérêts des personnes ou leurs préoccupations directes mais sur la vie locale. On assiste à un réinvestissement positif à l'égard du territoire et de sa place dans celui-ci.

Certains jeunes considèrent que l'association est un moyen pour eux d'exprimer leurs revendications sur l'amélioration des conditions de vie dans le quartier et y participer également par l'action : *"Il y a un problème dans ce quartier, au niveau environnemental on nous oublie, et ça nous met en colère. On essaie d'alerter sur l'état de propreté de notre quartier, qui est moins nettoyé que d'autres par les agents municipaux. Je fais des photos de ce que je vois et je les envoie à l'adjoint du maire chargé de la jeunesse. En général quand je me mets en colère alors ils interviennent, mais ce n'est pas normal. Même si on a un travail d'éducation et de sensibilisation aux questions d'hygiène publique et d'environnement, cela n'explique pas l'état de saleté."*

On constate ici une forte capacité à mobiliser des jeunes quand le mouvement associatif français souffre globalement d'un désengagement des jeunes dans les formes traditionnelles de bénévolat et de participation à la gouvernance associative.

**Tout se passe comme si les processus décrits ici visaient à redonner "consistance" au tissu social. Les interventions construisent en "épaisseur", ce ne sont pas seulement des actions "de surface" :** de la connaissance des personnes et de leurs modes de voir et de faire, à la construction de liens de confiance et de soutien progressivement éprouvés dans des actions menées ensemble, jusqu'à l'élaboration de projets visant le Bien commun et la capacité à les faire partager par d'autres. Ce maillage ne semble pouvoir tenir, ou du moins porter réellement ses fruits, que si l'on parvient à trouver des ancrages solides : un soutien méthodologique dans la construction et la conduite de ces expérimentations, la constitution d'équipes impliquées dans la

démarche (avec des profils, expériences, statuts divers), et enfin des appuis politiques et institutionnels pour garantir ce qui a été engagé et pouvoir le développer. Alors que la Politique de la ville se réclame de ce type de démarche nous avons pu constater qu'il n'était pas si facile de développer ces processus.

Ceci apparait comme un défi plus grand encore lorsque les mandats et missions qui sont données ne privilégient ni l'action collective, ni la "participation des usagers", ni le développement social local. Et pourtant certains professionnels inscrits dans ces cadres contraints à Dijon, Woippy, ou St Etienne se sont engagés dans ces voies nouvelles, inspirées par le développement communautaire.

## **5. Des partenaires et des alliés ou comment inscrire l'action à l'échelle d'un territoire ?**

Les structures engagées dans la recherche-action n'interviennent pas seules sur les différents territoires. A chaque fois des partenariats se nouent et s'articulent autour de projets communs et les institutions, les pouvoirs publics ne sont jamais loin. Il semble peu judicieux de parler de 'l'institution' en tant que telle, tant elle est plurielle et fonction des interlocuteurs qui la représentent.

### **5.1 Comment s'inscrivent ces démarches auprès des autres intervenants sur le quartier?**

**Quelles sont réactions des autres associations, qui peuvent être dans des rythmes et des conceptions de la place des "habitants" diamétralement opposées? Les initiatives prises ont-elles un rôle d'essaimage? Ou observe-t-on un effet "repoussoir"?**

Ces démarches reconnaissant la capacité à agir ne sont pas toujours bien comprises. La réactivité peut être vue comme de l'opportunisme, ces façons de travailler peuvent beaucoup déstabiliser les équipes des autres structures. Comme cela a été décrit plus haut, la remise en question des relations de pouvoir et l'indifférenciation des statuts peuvent être déstabilisants pour des structures partenaires qui ne travaillent pas avec le même référentiel et n'ont pas les mêmes démarches de terrain. Cela peut générer des réactions de rejet assez violentes, de l'incompréhension pour celles et ceux qui n'ont pas fait de pas de côté ou changé de paradigme d'intervention. Cela peut questionner profondément la culture et l'identité professionnelle, voire son utilité. Si les habitants sont capables de faire eux-mêmes, quelle est mon utilité ? Quelle est mon identité professionnelle si je ne suis pas "l'expert"?

Selon Roger Nifle, le développement communautaire est le développement d'une maturité de la communauté et simultanément celui des personnes et des organisations dont ils se dotent (empowerment). Il faut un savoir-faire énorme pour défendre un projet original et libérateur de potentiels dans une perspective de développement durable.

Les stratégies et les pratiques d'immersion dans les communautés-territoires et sur la mobilisation des divers protagonistes conformément à ce qu'on pourrait attendre des politiques sociales renouvelées dépassent la simple fourniture de services (assistance, aide, accompagnement).

Pour Asmae, une étape incontournable de l'organisation communautaire est l'articulation entre collectifs d'habitants et ressources institutionnelles. Cette étape est celle de la rencontre des habitants porteurs de projets avec les acteurs institutionnels : élus, travailleurs sociaux, services municipaux, équipes de développement local, clubs de prévention... Ni soumission, ni position vindicative, les membres des collectifs d'habitants deviennent des négociateurs et des tacticiens. En cela, l'hypothèse est faite qu'un accompagnement consistant à faciliter l'inscription d'un groupe dans le jeu des négociations avec les acteurs institutionnels de son environnement enclenche une dynamique qui permet aux membres du groupe de « construire » des représentations sociales qui donnent au groupe et à ses membres une plus grande maîtrise sur leur environnement.

Emmanuel Viennot de Marseille insiste sur la nécessité et la complexité de ces constructions mutuelles qui passent par un changement de regards réciproques de l'ensemble des composantes de la communauté-territoire, un changement de pratiques. Passer du «travailler pour» au «travailler avec», au moment où les communautés de base manifestent une certaine

désaffection par rapport à l'offre traditionnelle qui leur est faite par les institutions, suppose de soutenir un changement d'approche au niveau des équipes mais aussi des opérateurs de terrain et des co-financeurs. Le passage vers une approche plus participative constitue un changement des méthodes de travail. Les propositions visent largement à « qualifier » les équipes et les acteurs du territoire afin qu'elles soient en capacité de définir de nouvelles postures et de conduire de nouvelles approches. Certaines associations ne souhaitent d'ailleurs pas travailler avec l'équipe de politique de la ville. Tout cela se fait dans une atmosphère peu favorable et où les notions de communauté et de communautarisme sont abusivement amalgamées, entravant un débat serein sur le développement d'interventions sociales communautaires.

Parfois les réactions de rejet ne viennent pas des professionnels eux-mêmes, mais des instances dirigeantes des autres associations, c'est à dire des bénévoles, habitants du même territoire... Cela amène également à s'interroger sur les intérêts de chacun, habitants, bénévoles, professionnels. Un non-professionnel n'est pas forcément en demande à priori de faire 'lui-même', cela implique également pour certains de sortir d'une zone de confort. Des non-professionnels ne sont pas mécaniquement, parce qu'ils sont habitants, ouverts à l'autonomisation des individus et des communautés. Combien de dirigeants associatifs, installés de longue date dans les instances dirigeantes (des Centres sociaux par exemple), qui n'ont qu'une vision utilitariste du bénévolat des 'autres' (porter des tables, faire des gâteaux, superviser les cours de foot...), sans volonté de reconnaître les capacités individuelles et collectives ? Dans bien des cas, cette résistance prend des formes insidieuses parfois difficiles à identifier, à décrypter au premier abord. Quelles stratégies pour prévenir ces réactions ou les repérer ?

Ainsi, lors d'une rencontre entre l'équipe de PAR'ENchantement et l'équipe de prévention spécialisée intervenant sur le quartier : outre la question concurrentielle propre aux financements, il ressort une inquiétude de la part de l'équipe de prévention quant à un éventuel partenariat. Alors que cette équipe est partenaire du centre social pour beaucoup d'action, elle était réticente pour collaborer avec PAR'ENchantement, comme si les éducateurs avaient peur d'être envahis par quelque chose n'ayant pas le même statut : une ou deux interventions des éducateurs visaient à montrer aux membres de Par Enchantement, qu'eux étaient professionnels et que de ce fait ils ne pouvaient pas faire n'importe quoi. « PAR'ENchantement a une fonction importante d'intégration, de médiation. Quand on parle de communauté, on a tendance à imaginer des frontières ; être dans la communauté ou ne pas y être. Je trouve que PAR'ENchantement apporte une autre vision de la communauté. On peut se la représenter comme une spirale en mouvement, le centre étant l'association. Et c'est bien parce que ce centre regroupe autant des salariés que des bénévoles/habitants que se crée une dynamique exerçant une fonction d'attraction des habitants du territoire pouvant eux-mêmes appartenir à d'autres communautés. Plus ils sont proches du centre plus ils ont la possibilité d'être acteurs soit bénévoles ou même professionnels » explique un des membres de PAR'Enchantement.

Pour autant, même si des difficultés persistent, les structures de la recherche-action peuvent également avoir un rôle d'essaimage, en faisant la "preuve" qu'agir autrement peut fonctionner et produire des résultats intéressants. Sur certains sites, les partenaires peuvent avoir un intérêt à travailler ensemble, car ils sont assurés de la capacité à mobiliser des habitants.

## **5.2 Trouver des complices et des alliés**

Développer ce type de démarche suppose de trouver des « alliés » aux seins des Institutions (Conseil Général, Mairie, CAF...), prêt à s'engager dans une démarche de « participation partagée » et donc d'écoute active des publics directement concernés, pris dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de chaque projet social. De ce point de vue il ne s'agit pas d'opposer les gentils acteurs associatifs aux vilaines institutions. Chacun peut être conscient des marges de manœuvre dont il dispose dans l'élaboration de son métier et peut développer

d'autres façons de faire lorsque les opportunités se présentent. **Le pouvoir d'agir des "usagers", "habitants",... ne peut se développer que si celui des professionnels "de base", "de terrain" ou "du front" se développe conjointement.** Une injonction à faire avec la population dans un système qui ne laisse aucune marge de manœuvre à ses agents, ni ne leur reconnaît aucune capacité à inventer des choses ne saurait aboutir<sup>30</sup>.

La situation de Woippy montre bien comment progressivement l'appui sur certains acteurs (la complicité du proviseur du collège, l'engagement de certains enseignants, le soutien d'un bailleur) a permis d'asseoir la démarche, de conforter les professionnels comme les habitants dans leur démarche.

Chaque soutien est en soi insuffisant et fragile puisque le départ de la personne suffirait souvent à remettre en cause ce qui a été acquis, mais inversement la multiplication des alliés, l'inscription des actions dans la durée qui démontre le bien fondé des choix qui ont été osés installent des façons de faire partagées. **Le travail de réflexivité sur les épreuves qui sont vécues dans ces processus paraît de ce point de vue indispensable.** Lorsque les épreuves sont des échecs cela permet de construire de la résilience, d'identifier ce qui coince, lorsqu'elles sont des succès cela permet de valoriser ce qui a été acquis et de mieux comprendre à quoi cela tient.

L'expérience d'Asmae montre que rapidement, une des préoccupations centrales des habitants en s'organisant est de parvenir à faire émerger une capacité de négociation avec les pouvoirs locaux et d'analyse stratégique afin d'opérer une redistribution du pouvoir et des ressources.

Dans une première étape de l'organisation, l'énergie du groupe est principalement consacrée à identifier dans un même mouvement les préoccupations communes et les ressources disponibles au sein du groupe pour passer à l'action. Puis vient le temps de l'ouverture et de la mobilisation des ressources extérieures, identifiées comme nécessaire au développement de leurs capacités à agir. Vient alors le temps pour les habitants de se positionner dans les arènes qui offrent l'opportunité d'être en lien avec les pouvoirs publics (le dispositif de la politique de la ville et les conseils de quartiers).

Les habitants développent alors des stratégies (analyser les forces en présence et les jeux d'acteurs) et tactiques (savoir agir au bon endroit, auprès des bonnes personnes, au bon moment) pour établir des **alliances** avec élus, techniciens, travailleurs sociaux qui par conviction, souci d'efficacité..., souhaitent appuyer les actions portées par les collectifs ou renforcer leur capacités à **intervenir dans l'élaboration des actions déployées par les pouvoirs publics.**

Cette étape est celle de la rencontre des habitants porteurs de projets avec les acteurs institutionnels : élus, travailleurs sociaux, services municipaux, équipes de développement local, clubs de prévention... Ni soumission, ni position vindicative, les membres des collectifs d'habitants deviennent des négociateurs et des stratèges.

La démarche d'Asmae auprès des groupes est alors de faciliter leurs inscriptions ou la co-construction avec les pouvoirs publics de ses arènes qui ouvrent de nouveaux modes de fabrication de l'action publique. Vu de l'angle des institutions il s'agit plus de participation alibi ou modèle consultatif où la population reste passive, mais, comme l'expose J. DONZELOT, au sujet de dispositifs d'intervention publique d'implication « en s'appuyant sur des groupes actifs comme les associations d'aide aux devoirs vont négocier avec le corps enseignant et les familles une place pour leurs interventions, qui fasse de celles-ci un appui pour les uns et les autres, sans constituer la menace d'une entame aux prérogatives de chaque instance. »

L'expérience des relations que PAR'ENchantement entretient avec ses partenaires et des questions qui se posent y compris en son sein sur les postures de chacun montre qu'il est

---

<sup>30</sup> Dans la recherche-action sur la participation des allocataires au dispositif RSA menée en amont de la phase actuelle nous avons constaté que alors que la direction de l'Agasef s'engageait dans la perspective de développer des actions collectives les formes mêmes du travail prescrit par le conseil général d'une part, et d'autre part le fait même que cette inflexion soit donnée par la direction de l'agasef sans y avoir associé d'emblée les professionnels laissait ces derniers sceptiques, incapables de changer de posture. C'est la prise de conscience de ce paradoxe qui conduira à revoir la gouvernance de l'association et à mettre en place un travail plus transversal entre les équipes des différents services.

possible de “convertir” d’autres acteurs à ces méthodes d’intervention, ou au moins de les convaincre de “laisser faire”.

**Des «alliés» et un intérêt manifeste pour cette méthodologie de travail.** Malgré la distance avec les institutions, des liens se créent avec des « alliés », qui travaillent au sein de ces institutions. Ces acteurs, des personnes individuelles, voient la plus-value de l’action de PAR’ENchantment sur le terrain et font confiance à la structure (confiance qui s’est construite au fil des années). Il en va ainsi de certains agents au sein de la ville de Strasbourg, de la CAF, des services de l’État et même du CSC. Au fil des ans, chacun a vu poindre l’intérêt qu’il pouvait avoir à travailler avec PAR’ENchantment ou à soutenir la structure. Par exemple, la capacité de mobilisation des habitants : «Quand on organise quelque chose avec PAR’ENchantment, on sait que le public sera présent» (Directeur du CSC), la capacité de dialogue : «les gens se parlent au lieu de se cogner» (Chargée de mission quartier), etc. Il faut souligner le temps long pour y arriver, l’association et sa directrice ont dû faire «la preuve» que ça pouvait fonctionner (8 ans d’existence de la structure). De plus, les alliés dans les institutions ne sont pas forcément ceux qui ont des moyens financiers ou qui gèrent des lignes budgétaires en direct (ex. déléguée du Préfet, Chargée de mission quartier...). Il peut y avoir des élus convaincus, mais qui ne gèrent pas non plus des lignes de crédits (ex. adjointe en charge de la démocratie locale). Pour d’autres services «gestionnaires», cela reste un «objet non identifié» qui ne rentre pas dans les cases de l’action sociale ou de l’animation jeunesse «classiques».

D’autres, comme le Centre médico-social, voudraient bénéficier de la capacité de mobilisation des habitants pour leurs actions ou avoir un relais de leur intervention à l’extérieur, mais les travailleurs sociaux sont parfois déstabilisés par ce que les habitants/bénévoles peuvent apporter. Par exemple, certains travailleurs sociaux trouvent que les bénévoles prennent «trop de place» dans les ateliers cuisine ! De même, le projet de fête des voisins a été travaillé avec les partenaires du quartier, sans la présence d’habitants. Or, ceux-ci souhaitent faire autre chose que ce que les partenaires ont prévu, dans un format plus «petit», en pied d’immeuble plutôt qu’une grande fête dans le quartier. Les partenaires comprennent le souhait des habitants, mais éprouvent des difficultés à appréhender leur place dans cette nouvelle forme d’évènementiel, dans un cadre «intimiste». Cela démontre les difficultés qu’il peut y avoir à être dans des échanges informels : la question de la posture professionnelle et de la relation avec les habitants. L’équipe en question se pose même la question de la pertinence de sa présence à ce moment-là. Il y a un dialogue qui doit s’installer entre les identités des différentes structures. PAR’ENchantment cherche constamment à défendre son identité auprès des partenaires du quartier, mais il faut également respecter l’identité des autres structures. Cette « négociation » est en train de se formaliser avec le CSC autour d’un projet commun sur le quartier Herrade. La CAF a poussé les deux structures à avoir des projets complémentaires sur le quartier, compte tenu de l’obtention d’un agrément Espace de Vie Sociale pour PAR’ENchantment. Par ailleurs, **l’enjeu du financement de l’association consiste à faire prendre conscience aux pouvoirs publics de la nécessité de financer du « vide », de la présence sociale (comme la prévention spécialisée), des espaces où la mise en relation peut se faire.** C’est-à-dire un fonctionnement global et non des programmes d’actions détaillées. En effet, pour que les démarches visant à rendre possible le «pouvoir d’agir» des habitants, il faut passer du temps avec eux, dans des cadres parfois informels, pour laisser venir et s’exprimer les envies, que la confiance et l’interconnaissance s’installent. PAR’ENchantment a un côté «poil à gratter», son fonctionnement interroge les modes de faire des autres structures, bouscule les habitudes de travail et peut même les placer dans une zone d’inconfort. Par exemple, en associant des habitants à des temps dédiés aux professionnels ; les professionnels peuvent se sentir «en insécurité» dans ce format, dans la mesure où la parole sera moins libre et où des propos peuvent être mal interprétés et relayés à d’autres habitants du quartier.

La question de la temporalité se pose en effet : travailler avec les habitants prend du temps et c’est souvent peu compatible voire contradictoire avec des logiques de financements qui exigent des actions ou résultats rapides, en témoigne les sorties positives dans le domaine de l’emploi.

La question du financement a été très présente dans les premières rencontres entre les sites. Dans 7 des 9 sites l'engagement d'une démarche de développement communautaire n'a pas nécessité de financement ad hoc, a contrario pour ZY' VA et Par Enchantement.

La problématique commune demeure dans les règles de financement actuelles dans des logiques très fragmentées, davantage tournées vers l'application de dispositifs "hors-sol" et en "tuyau d'orgue". Dans les démarches en faveur du développement de la capacité à agir de chacun-e, les individus ne sont pas cloisonnés dans la prise en charge et dans des dispositifs d'aide. Par ailleurs, ces démarches ont la particularité de voir primer le processus de transformation sur les résultats "visibles" à court terme. Par exemple, une action peut ne pas se dérouler comme prévu et prendre une tournure totalement différente. Le résultat "visible" ne sera donc pas celui initialement prévu (et attendu par les financeurs). Pour autant, l'action menée aura davantage d'impact et de sens pour les habitants. **La problématique réside dans la non-reconnaissance du processus, qui n'est pas financé en tant que tel par les pouvoirs publics.** En effet, pour que les démarches visant à rendre possible le « pouvoir d'agir » des habitants se développent, il faut passer du temps avec eux, dans des cadres parfois informels, pour laisser venir et s'exprimer les envies, que la confiance et l'interconnaissance s'installent.

Le financement de la démarche est une construction permanente et toujours fragile....A cet égard, il est proposé de travailler sur la distinction entre financement de « l'intervention communautaire » et financement des activités mise en œuvre dans le cadre des démarches. Le problème de Villejuif est celui du financement de l'intervention, celui de Strasbourg celui du financement d'une activité...problèmes qu'a résolu ASMAE puisque le financement de la démarche est inclus dans le financement de l'activité...

Cela demande aussi une évolution administrative afin que puissent être financés des projets qui ne soient pas bouclés et des attendus qui ne soient pas énoncés l'avance.

Cette prise de risque constante est intimement liée au besoin de « marge de manœuvre », pour pouvoir conduire le projet prévu initialement. « Faire ce qu'on veut », être réactif et souple dans son fonctionnement pour s'adapter aux besoins des habitants a un prix, celui de l'insécurité et de la prise de risque.

La nécessité de prendre du temps et d'explorer différentes voies apparaît clairement pour le site de Dijon. Ici l'intégration est définie comme un objectif incontournable mais le processus d'intégration interroge tout autant les *capacités intégratives* des individus et des groupes familiaux comme les *capacités intégratives* du territoire d'accueil. De celles-ci, de leur interaction dépendent la production de possibilités, d'opportunités à fonder « du commun ». Mais ces capacités ne peuvent se révéler et se développer qu'en « situation ». Le processus d'intégration, n'est pas uniforme, il « peut aboutir à créer des groupes, dont les uns se conforment à la logique de « la communauté » et les autres à la logique de « la société ». (...) La réalité sociale est formée d'un entrelacs de liens sociaux qui relèvent les uns de la logique de communalisation et les autres de la sociation, beaucoup pouvant être interprétés selon les deux logiques.<sup>31</sup>

Dès lors pour les professionnels du village de stabilisation se posent la question de l'existence ou de la création de lieux susceptibles de jouer un rôle « d'instances de socialisation réciproque ». En ce domaine, l'identification et la sollicitation « *de complices et d'alliés* » sont primordiales. Ils peuvent appartenir au réseau d'acteurs « institué » comme au *tissu conjonctif territorial* produit par des bénévoles constitués ou non en association, des enseignants, des animateurs, des élus, des chefs d'entreprise, des habitants etc.

Pour les structures engagées dans la recherche-action, les relations aux pouvoirs publics et aux institutions demeurent ambivalentes. Au sein d'une même institution il peut y avoir des alliés et des adversaires, il est de ce fait difficile de parler d'un rapport unique à 'l'Institution', elle qui est justement plurielle. Un élu peut être facilitant, un autre freinant, une direction peut soutenir

---

31 Dominique Schnapper, *Qu'est-ce que l'intégration ?* Editions Gallimard, Collection Folio actuel, 2007, pp. 45-46



fortement, une autre choisir de ne pas venir en appui, au sein d'une même équipe certaines personnes vont encourager la démarche, d'autres peiner à en voir l'intérêt ou y être franchement hostiles. Les instruments politiques (juridiques, administratifs et financiers) dont ces acteurs disposent ne leur permettent pas toujours de laisser le temps et de laisser la place aux dynamiques de développement communautaire.

## 6. Pour une stratégie de changement : perspectives et préconisations

De nombreux éléments ont été énoncés au fil de ce rapport : sur l'émancipation des personnes et la reconnaissance, le passage des préoccupations personnelles à des enjeux communs, les équilibres trouvés entre autonomie et soutien institutionnel, la capacité à convaincre les partenaires à partir des actions conduites et leurs effets (présence des personnes, implication, réflexion). L'amélioration du vivre ensemble nous semble être un effet positif des démarches de développement communautaire engagées sur les sites mêmes si ces démarches n'aboutissent pas encore toutes sur l'autonomisation de groupes d'habitants.

Comment démultiplier de telles initiatives, lever les obstacles au développement des pratiques de développement communautaire, « donner envie » aux acteurs des différents segments de l'intervention sociale et aux élus de faire ce « pas de côté » ?

Nous avons affirmé le fait que le développement communautaire correspond à un référentiel / paradigme différent de celui de l'action publique actuelle. Au-delà de ce constat c'est une interrogation sur les modes de construction et de mise en œuvre des politiques publiques que nous portons.

*«Le contexte mondial actuel exige de nouveaux paradigmes ET de nouvelles pratiques. Le travail social ne cesse d'évoluer avec les transformations de l'Etat social. L'avenir n'appartient-il pas aux rapprochements entre des sphères auparavant cloisonnées à des synergies nouvelles ? Les tentatives en France pour articuler travail social et développement communautaire en sont une illustration et peuvent servir d'exemple ailleurs. »*

Extrait de l'intervention de Carole DANE au Séminaire de recherche-action le 5 décembre 2008 au CEDIAS : « Travail social et développement communautaire »

### 6.1 Que retenir de ces travaux ?

- **Au plan des enjeux et de la philosophie d'action...: se situer dans et par rapport au foisonnement d'initiatives qui se réfèrent à l'empowerment...**

La mise en place d'un espace de rencontre intersites a permis aux acteurs des 9 sites de mettre au jour, au-delà de la diversité de leur situation et en l'absence d'une problématique et d'une méthodologie initiales semblables, une convergence de leurs démarches autour d'enjeux et de pratiques communes.

Autour d'ambitions explicites initiales qui relèvent de l'amélioration de la vie quotidienne et des sociabilités de voisinage (et pas d'un approfondissement de la démocratie et/ou du traitement conjoints de tous les problèmes sociaux), la prise en compte de « l'épaisseur du social » et de l'expérience vécue des gens, la priorité à l'action collective, une logique d'empowerment, participent à lutter contre les assignations et les stigmatisations en contribuant à produire de la

reconnaissance, à construire de la confiance...une démarche d'émancipation et de dignité qui peut aussi/par ailleurs déboucher sur la constitution d'acteurs collectifs...

Ces perspectives rencontrent celles de nombreux collectifs et acteurs qui cherchent les voies d'un autre mode de développement humain. Notre souhait n'est pas de nous positionner en défenseur de la bonne méthode ou d'établir des distinctions entre ces initiatives : c'est de leur foisonnement que le changement peut provenir.

- **Au plan des modes opératoires : des démarches d'agir collectif, d'alliances professionnels-habitants**

**Ces démarches interrogent** « en pratique » les conceptions dominantes des rapports individuel /collectif, communauté/société, professionnels/habitants, habitants-citoyens/politiques, qui interpellent les évolutions managériales des politiques publiques, des démarches qui interrogent les formulations récemment affichées du développement social et de la participation, des démarches qui relèvent d'une démocratie d'engagement et d'initiative...

Il convient de se référer résolument aux caractéristiques essentielles et communes des sites :

- une immersion dans le social, au côté des gens et des compétences à décoder les réseaux et les dynamiques collectives.

- un engagement personnel/professionnel et une capacité à accepter l'altérité/diversité.

- des interventions inscrites dans la temporalité longue des processus de construction.

- de la reconnaissance et de la confiance, d'une grande flexibilité pour saisir les opportunités d'action.

- des financements et des modes d'évaluation qui prennent en compte ces caractéristiques.

## **6.2 C'est possible ! Transmettre et se former ensemble**

L'expérience de la recherche-action montre l'importance de la formation collective des acteurs en amont et pendant leur activité professionnelle.

Dans 8 des 9 sites les acteurs n'avaient pas de formation spécifique à « l'organisation communautaire ». Ils ont des qualifications diverses et une expérience professionnelle de quelques années. Ils sont aussi d'une manière ou d'une autre des militants. Ils interviennent dans des champs et des missions dont les enjeux et/ou les méthodologies utilisées ont plus ou moins à voir avec les enjeux du développement communautaire...

Cette dimension de formation-action représente un potentiel formatif essentiel.

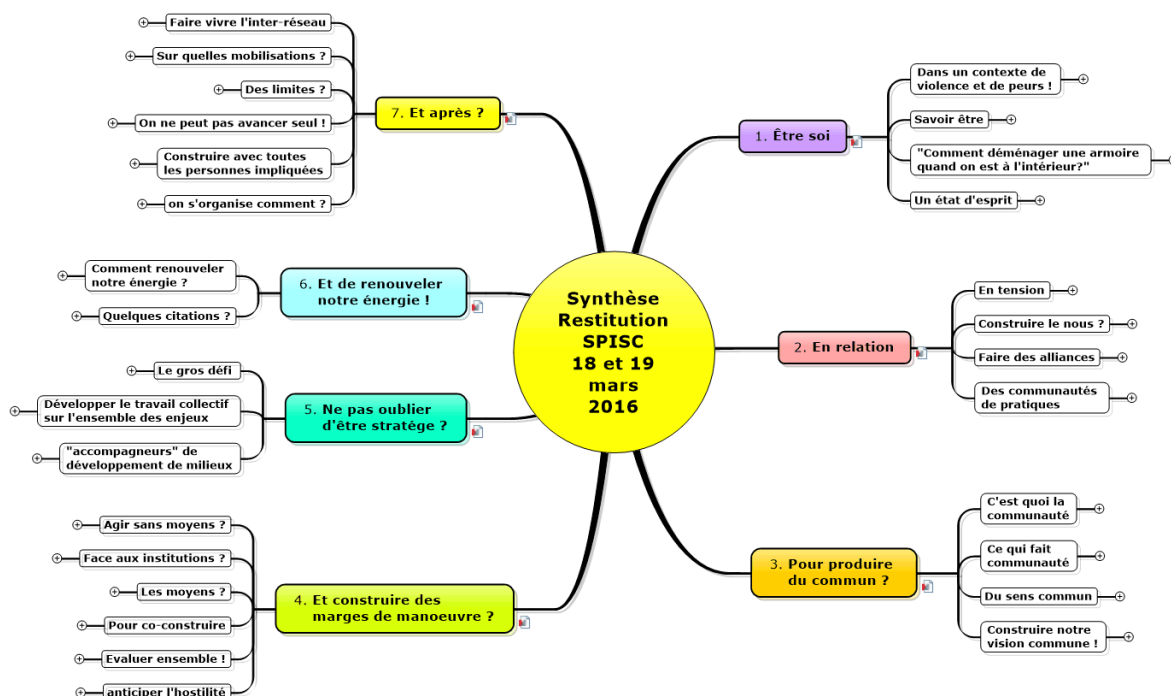
Par ailleurs, la mise en place de modules concernant le pouvoir d'agir et la recherche-action est indispensable dans le parcours de formation des professionnels du social. Reste que tant que ce type de démarche demeure peu développé sur le terrain, la possibilité de stage pratique manque, comme l'atteste actuellement la difficulté à développer des ISIC auprès de "tuteurs" professionnels qui n'ont pas été formés à cela. L'analyse de la pratique au sens où elle s'appuie sur un projet visant le pouvoir d'agir permet de co-construire de nouvelles postures plus appropriées et d'éviter le conformisme propre à l'intervention sociale traditionnelle. C'est ce qui se fait par exemple avec l'équipe de Par'Enchantement.

Des alliances sont à trouver pour cela avec d'autres acteurs : initiatives menées dans le champ de l'ESS, pratiques artistiques et créatives, renouvellement des formes de participation citoyenne dans la ville... Les aspirations développées ici rencontrent celle d'autres acteurs qui cherchent à construire une société, une économie et un rapport au monde plus respectueux et durable. Il serait intéressant que les institutions et associations du secteur social s'ouvrent à d'autres étudiants-stagiaires que ceux des seuls "métiers" du social et inversement que ces derniers aillent voir ailleurs les expériences qui se développent.

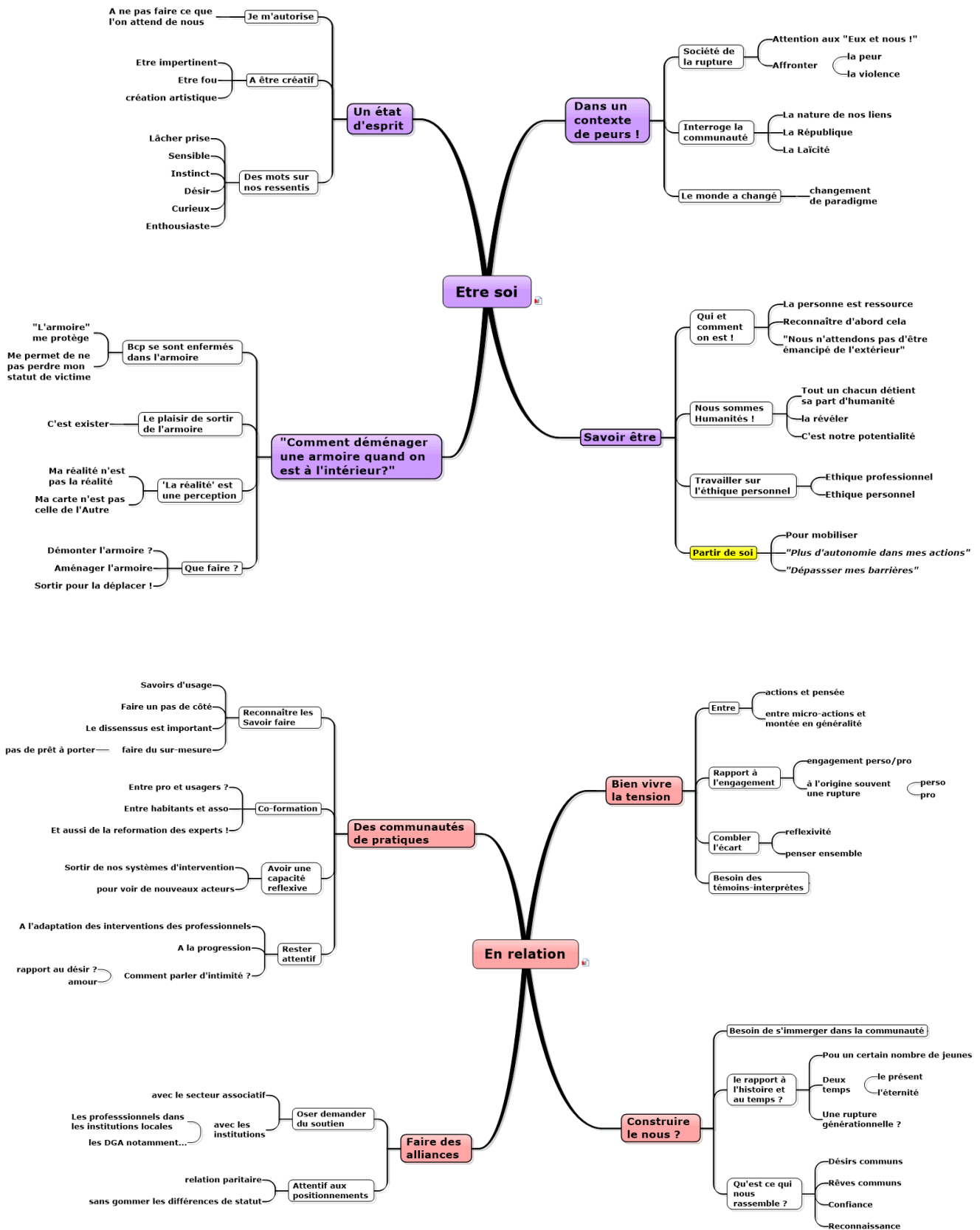
Le principe de co-formation entre travailleurs sociaux et agents des institutions apparait aussi une piste essentielle pour le bon déroulement de projets élaborés dans un contexte du pouvoir d'agir.

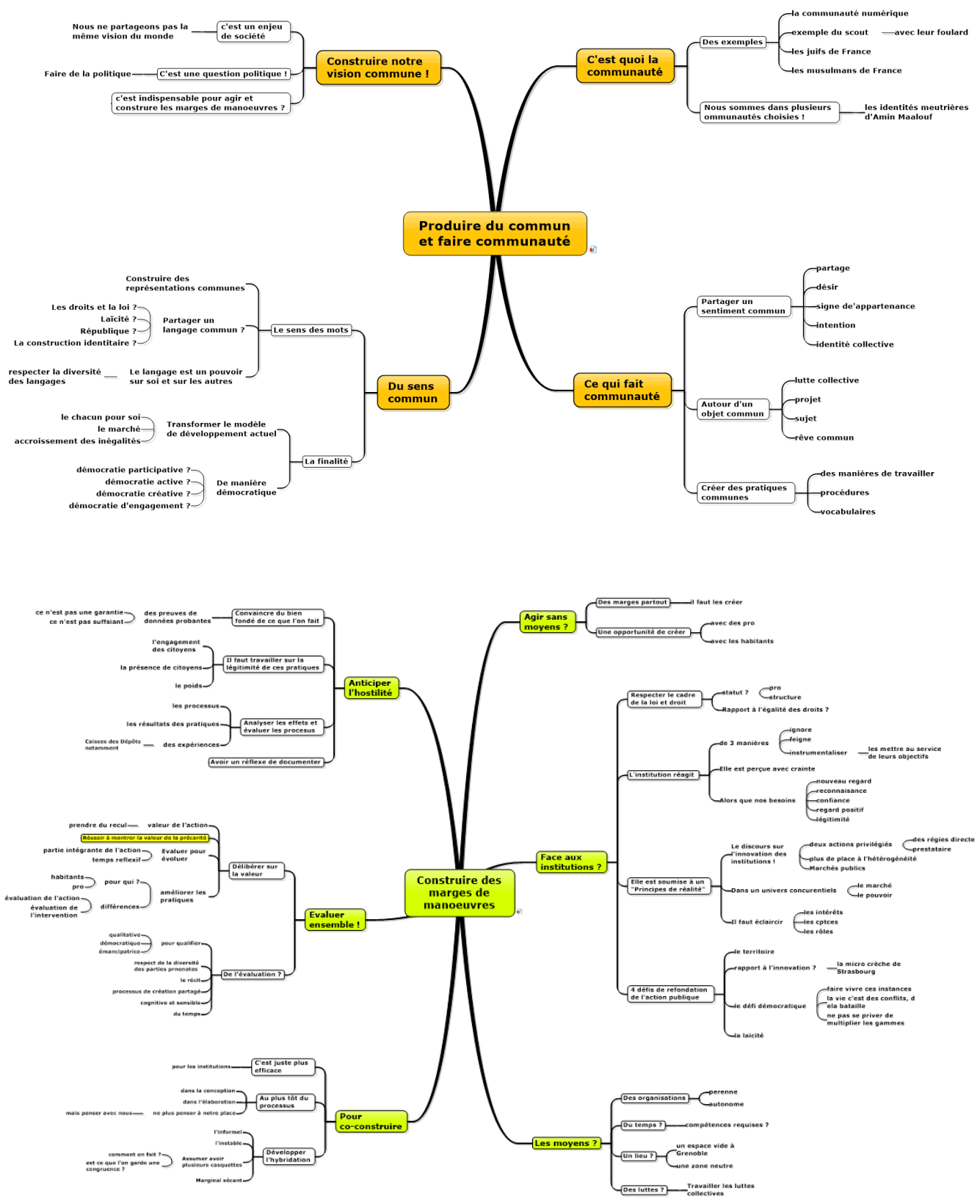
Enfin sortir des frontières nationales permettrait de dépasser les préventions, appréhensions et fantasmes que provoque encore le terme de développement communautaire. Cela permettrait également d'identifier et de mieux défendre ce qui fait encore la force de nos institutions et système de protection sociale. Car s'il faut que le développement communautaire dispose de moyens propres, il faut aussi protéger les services publics qui ne doivent pas être réduits à des services marchands. Si l'on veut pouvoir instituer de nouvelles règles, il faut pouvoir le faire dans une tension positive avec les institutions déjà là.

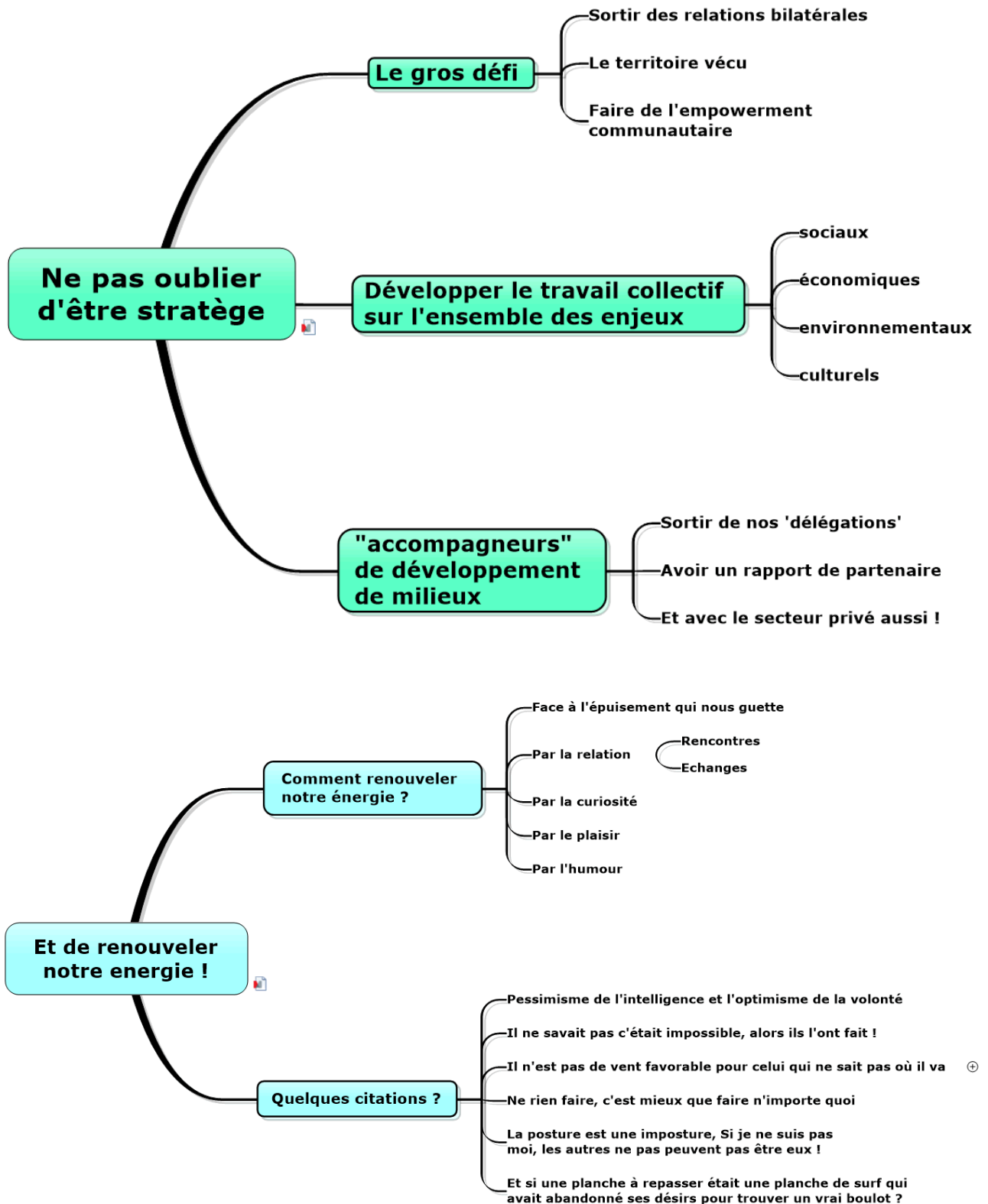
### 6.3 Cartes heuristiques que les RENCONTRES du SPISC les 18 et 19 mars à Paris ont permis de configurer

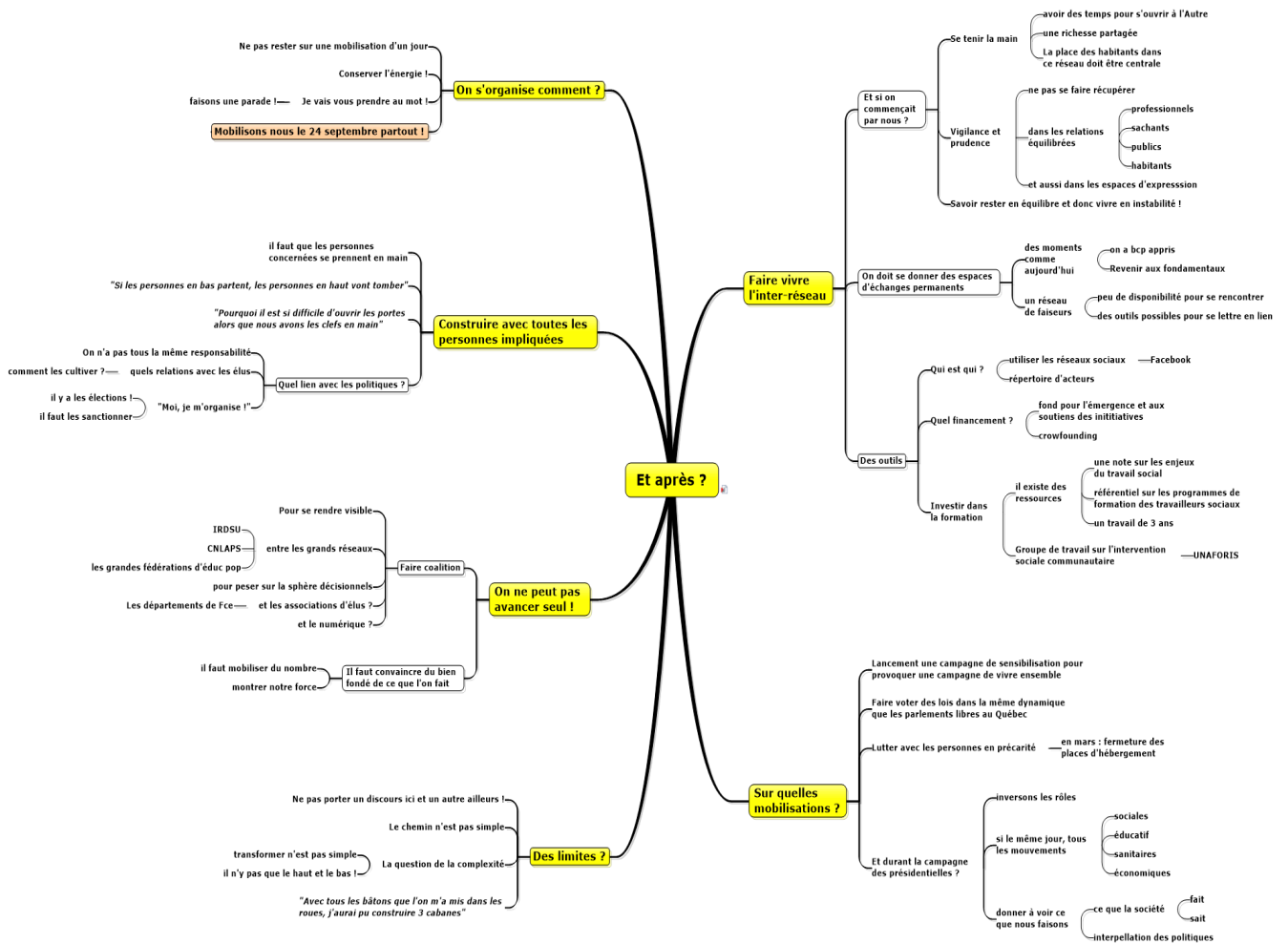


#### LES CARTES HEURISTIQUES AXE PAR AXE









## 6.4 Quatre axes de changement

*« Il faudrait accepter de ne pas être dans une grande réforme, un grand système, une grande idée, mais dans la politique du petit pas. Ce type d'expérience ne peut se diffuser que par essaimage, en acceptant de vivre ici et maintenant. Il est bon de savoir essayer grâce à des expériences positives reconnues ; les pratiques se propagent et on les adapte aux différents contextes. C'est une vision appuyée sur une attention au présent très dense, et non pas organisée en fonction de l'avenir. Non plus expérimentation et généralisation par la norme, mais expériences variées et dispersion en quelque sorte naturelle. »*

Extrait de l'intervention d'Hélène STROHL au Séminaire de recherche-action le 5 décembre 2008 au CEDIAS : « Travail social et développement communautaire »

### 6.4.1 L'engagement dans une démarche de développement communautaire, un pas de côté par rapport aux institutions et politiques publiques ....

Sur des registres divers tous les initiateurs ont réinterprété, pris du champ avec la commande publique : rupture, inflexion à bas bruit de l'action, négociation... Ce pas de côté passe par un changement de regard

- Passer d'une logique de désignation/assignation institutionnelle de la population d'un quartier, en terme d'individus cumulant des handicaps, à une logique de reconnaissance de l'épaisseur du social, des systèmes de relations et d'appartenance, des formes de solidarité, de l'expérience vécue des personnes et des groupes et procéder à une lecture du quartier comme un système social.
- Passer d'une intervention sociale organisée essentiellement sur des prises en charge et des accompagnements individuels de « personnes en difficulté », à une intervention sociale communautaire, reconnaissant des capacités aux personnes et aux groupes à être des acteurs...
- Passer d'une logique de « solutions à apporter » à des problèmes sociaux particuliers à une logique d'amélioration des sociabilités de voisinage, de construction locale de « biens communs », d'émancipation...
- Postuler les ressources des personnes et des groupes, reconnaître que les personnes sont engagées dans des appartenances diverses, des liens communautaires qui peuvent être des ressources, des refuges, mais aussi des prisons...

Le développement communautaire interroge le référentiel des politiques publiques structuré autour des notions d'analyse des besoins sociaux...d'approche globale et territoriale...de partenariat interinstitutionnel, de projet de territoire, de participation... Nos travaux invitent par ailleurs à enrichir et à déplacer les critiques habituelles externes et internes des politiques publiques: dénonciation des silos, du top down, de l'inefficacité imputée aux incohérences des objectifs, à la mauvaise mise en œuvre...ils invitent à poser, aussi et surtout, la question de la pertinence des politiques publiques, c'est-à-dire notamment la pertinence des représentations de la réalité sur lesquelles elle repose, de leurs fondements cognitifs

### 6.4.2 Les dynamiques de développement social communautaire, des processus ouverts d'action collective qui obligent à revoir sa posture, réinventer les relations entre acteurs et à accepter de l'incertitude....

« Etre au côté », « faire ensemble » repose sur un engagement, une prise de risque, et suppose pour les intervenants de redéfinir leur posture :



- Pour les professionnels passer d'une posture « d'expert du social », ayant la réponse pour les gens à celle d'un « facilitateur » ou d'un « maïeuticien » permettant aux gens de construire du possible pour et par eux-mêmes.
- Favoriser l'engagement des personnes et des groupes dans des actions collectives valorisant leurs capacités autour de projets définis collectivement demande une mise à distance des institutions pour ouvrir un espace d'expression et de mobilisation à des personnes et des groupes le plus souvent stigmatisés et assignés
- La constitution progressive d'un collectif d'acteurs amène professionnels, bénévoles, habitants à se repositionner les uns par rapport aux autres, à reconnaître leurs compétences respectives...
- De nouvelles temporalités, éloignées du temps des dispositifs et des politiques : du temps court de la saisie des opportunités d'agir ensemble au temps long de la construction de la confiance
- Saisir les opportunités d'émergence de projets
- Favoriser la multiplicité des objets et la diversité des stratégies.

Les ressorts de ce pas de côté, un « malaise actif », le sentiment d'inefficacité et d'écart entre l'ethos professionnel et/ou personnel et la pratique, des expériences personnelles et/ou professionnelles qui facilitent la prise du risque de **l'immersion** à la rencontre avec l'autre, les autres.

### **6.4.3 L'action collective contribue à produire de la reconnaissance et de la confiance, elle participe ainsi au mieux vivre ensemble**

Un constat empirique ...partout des effets positifs perçus par les acteurs-professionnels et habitants- et aussi par des observateurs tiers :

- Des effets pour les personnes engagées dans l'action collective: la reconnaissance contribue à développer l'estime de soi...
- Des effets sur la vie collective: de la satisfaction de besoins à la réassurance collective, les chemins de la confiance...
- Au-delà de l'amélioration du vivre ensemble, l'enjeu est aussi de faire émerger des acteurs collectifs autonomes

A travers ces démarches se dessinent une « démocratie d'engagement » différente, à bien des égards de la démocratie participative...

### **6.4.4 Relations aux institutions et Institution des initiatives de développement communautaire**

Les « institutions » sont partout, et heureusement, car c'est elles qui organisent la société, il faut faire avec, mais l'enjeu du changement est bien aussi le changement institutionnel... Réciproquement les initiatives ont à la fois besoin de marges de manoeuvre et de se stabiliser, d'être reconnues et soutenues. Ceux qui en sont les porteurs et acteurs d'être formés, accompagnés, de réfléchir sur leur pratiques et ambitions.

- L'engagement de démarches de développement communautaire, dès lors que ces démarches mobilisent des personnes et des groupes relégués et stigmatisés suppose de créer, à distance des institutions, des espaces autonomes pour construire de la confiance...
- Les initiatives de développement communautaire impliquent de développer des stratégies vis-à-vis des institutions pour faire reconnaître les particularités des démarches et la pertinence des processus, pour obtenir des soutiens financiers...
- Les transformations sont d'abord portés par des personnes qui s'associent et s'allient pour agir quelque soit le lieu dans lequel elles exercent. C'est à donner du poids et à faire entendre ces initiatives pour qu'elles se développent qu'aspire cette recherche-action
- Faire bouger les institutions: pari difficile, pari impossible? Mais un pari obligé !

# Bibliographie

- Autant-Dorier C. (2011). « Prise en compte de la diversité et éthique de la responsabilité dans l'intervention sociale », *Hommes et migrations*, n° 1292, juillet-août 2011, pp. 58-69.
- Marion Carrel, *Faire participer les habitants ? Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires*, Lyon, ENS Éditions, coll. « Gouvernement en question(s) », 2013, 276 p.
- CARREL M. & Neveu C. (dir.), *Citoyennetés ordinaires. Pour une approche renouvelée des pratiques citoyennes*, Paris, Karthala, 2014, 328 p.
- Dardot, P. et Laval C. (2014). *Commun. Essai sur la révolution au XXIe siècle*. Paris : La Découverte.
- De Certeau M (1990). *L'invention du quotidien*, Folio essais. Gallimard.
- De Varine, H. (1991). *L'initiative communautaire, recherche et expérimentation*. Paris : éd. W/MNES.
- Eliasoph N., *L'évitement du politique. Comment les Américains produisent l'apathie dans la vie quotidienne*, Économica, coll. « Etudes Sociologiques », 2010, 352 p.
- Laville J.-, Salmon A., *Associations et action publique*, Desclée De Brouwer, Collection Solidarité et société, 628 pages, 2015.
- MEDARD Jean-François (1969), *Communauté locale et organisation communautaire aux Etats Unis*, Cahier de la Fondation Nationale des Sciences Politiques Armand Colin.
- MISSOTTE P., *La portée internationale de l'encyclique Populorum Progressio, 1967-2007. Quelles significations pour la réflexion sur le développement aujourd'hui ? La participation populaire dans les projets et programmes de développement, quels enjeux 40 ans après Populorum Progressio*, Paris, 2007.
- Rancière, R. (1998). *Aux bords du politique*. Paris: Folio, essais.
- TURCO A. (2001), **Sociotopies : institutions géographiques de la subjectivité**, Revue Cahiers de géographie du Québec, Volume 45, N°125, pp.269-284.
- WARREN R.L. (1972). *The community in America*. Chicago: Randy McNally.
- Zask, J. (2011). *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*. Paris : Le Bord de l'eau.

## OUVRAGES

- ALINSKY Saul, *Manuel de l'animateur social*, traduit de l'américain par O. Hellier et J. Gouriou, Seuil, 1976.
- BARBE Laurent, *Une autre place pour les usagers ? Intervenir dans le secteur social et médico-social*, Paris : La Découverte, 2006.
- BERNOUX Jean-François, *Mettre en œuvre le développement social territorial : méthodologie, outils, pratiques*, Paris : Dunod, 2005, 2<sup>ème</sup> édition.
- BESSION Geneviève, *Le développement social local : significations, complexité et exigences*, L'Harmattan, 2008.

- BODY-GENDROT, WIHTOL DE WENDEN, *Sortir des banlieues, Pour en finir avec la tyrannie des territoires*, Editions Autrement Frontières, 2007.
- BONNETI, Michel et al., *Développement social urbain : Stratégies et méthodes*, L'Harmattan, 1991.
- BORDET Joëlle, *Oui à une société avec les jeunes des cités – sortir de la spirale sécuritaire*, Editions de l'Atelier-Editions Ouvrières, 2007
- BORDET Joëlle, Philippe Gutton, Serge Tisseron, *Adolescence et idéal démocratique - Accueillir les jeunes des quartiers populaires* - In Press, 2014
- BOURASSA Bruno et SERRE Fernand, *Apprendre de son expérience*, presses Université du Québec, 1999.
- BOURQUE, Denis et al., *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratiques*, Presses de l'Université de Québec ([www.puq.ca](http://www.puq.ca)), 2006.
- BOURTEL Karim, *Le mal-être arabe – enfants de la colonisation*, Editions Agone, 2005.
- CHAMBERS, Edward T. *Roots for radicals*, New York : Continuum International publishing, 2003.
- CHARLOT J.L., *Le pari de la participation, approximation d'une idée politique*, l'Harmattan, 2006.
- Sous la direction de CHAUVIERE Michel, BELORGEY Jean-Marie et LADSOUS Jacques, *Reconstruire l'action sociale*, Dunod, 2006.
- CRENN Chantal, KOTOBİ Laurence, GILLET Jean-Claude, *Les Animateurs professionnels face à la différence ethnique*, L'Harmattan, 2007.
- CROZIER Michel, E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, 1971.
- DANE Carole, *Travailler avec les quartiers en difficultés*, Dunod, 2005.
- DEBREGÉAS Georges , LACOSTE Thomas, AUBRAC, Lucie, AUBRAC Raymond, *L'autre campagne*, La Découverte, 2007.
- DE ROBERTIS Christina, *Méthodologie d'interventions collectives*, Bayard, 2007.
- DJOUDER Ahmed, *Désintégration*, Stock, 2006.
- DESSERTINE Dominique et alii, *Les Centres sociaux 1880-1980. Une résolution locale de la question sociale ?*, Presses Universitaires du Septentrion, 2004.
- DONZÉLOT Jacques, MEVEL C., WYVEKENS A, *Faire Société : la politique de la ville aux Etats-Unis et en France*, Seuil, 2003.
- DUMAS Bernard, SEGUIER Michel, *Construire des actions collectives*, Chronique sociale, 2004.
- FREIRE Paolo, *Pédagogie de l'opprimé*, la Découverte, 1970.
- FORTIN Robert, *Comprendre la complexité. Introduction à « La Méthode » d'Edgar Morin*, 2ème édition, Nouvelle préface d'Edgar Morin, 2005.

- GEREMAK, Bronislaw et PICHT, Robert, *Visions d'Europe*, Odile Jacob, 2007.
- HANNOYER François, *Animer un projet participatif, modes d'emploi*, Adels, Revue Territoires, 2004.
- Sous la direction de HEBER SUFFRIN Claire, *Partager les savoirs, construire les liens*, Chroniques Sociales, 2001.
- JACQUIER Claude (1993), *Quartiers américains, rêve et cauchemar. Le développement communautaire et la revitalisation des quartiers aux Etats-Unis*, L'Harmattan.
- JOVELIN Emmanuel, *Le travail social face à l'interculturalité : comprendre la différence dans les pratiques d'accompagnement social*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- GOURVIL Jean-Marie et KAISER Michel, *Se former au développement social local*, Dunod, 2008.
- Sous la Direction de LAGRANGE Hugues et OBERTI Marc, *Emeutes urbaines et protestations, une singularité française*, Les Presses de Sciences Politiques, Nouveaux débats, 2006.
- LE GOAZIOU Véronique et ROJZMAN Charles, *Les banlieues*, Le cavalier bleu, 2001.
- GUERRAND Henri et RUPP Marie-Antoinette, *Brève histoire du service social en France et du travail communautaire*, Privat, 1978.
- HERAN François, *Le temps des immigrés*, Seuil, 2007.
- MEDARD Jean-François (1969), *Communauté locale et organisation communautaire aux Etats Unis*, Cahier de la Fondation Nationale des Sciences Politiques Armand Colin.
- MENCHI Patrick, MIGNARD Jean-François, *Le développement social local contre le repli ethnique. Pour se réconcilier avec une identité collective*, Editions Eres, 2008.
- MISSOTTE P., *La portée internationale de l'encyclique Populorum Progressio, 1967-2007. Quelles significations pour la réflexion sur le développement aujourd'hui ? La participation populaire dans les projets et programmes de développement, quels enjeux 40 ans après Populorum Progressio*, Paris, 2007.
- MONDOLFO Philippe, *Conduire le développement social*, Dunod, 2005.
- NOIRIEL Gérard, *Le creuset français*, Seuil, 2006.
- PUPPONI François, *La France D'en Dessous – Banlieues : Chroniques D'un Aveuglement*, Privé, 2006.
- KOKOREFF Michel, *Sociologie des émeutes*, Payot, 2008.
- ROPERS Philippe et al., *La prévention spécialisée : un projet coopératif*, Editions Vuibert, 2008.
- ROJZMAN Charles avec PILLODS Sophie, *Savoir vivre ensemble : agir contre le racisme et la violence*, Paris : Syros, 1998.
- ROJZMAN Charles, *Sortir de la violence par le conflit – Une thérapie sociale pour apprendre à vivre ensemble*, Editions la Découverte, 2008.

ROSENBERG, MARSHALL B., *Les mots sont des fenêtres : Initiation à la communication non violente*, Syros, 1999.

SABEG Yazid et SABEG Yacine, *Discrimination positive : pourquoi la France ne peut y échapper*, Paris : Calmann-Lévy, 2004.

SANTELLI Emmanuelle, *Grandir en banlieue*, CIEMI, 2007.

SAUVADET Thomas, *Le capital guerrier : solidarité et concurrence entre jeunes de cité*, Armand Collin, Collection Sociétales, octobre 2006.

SAUVADET Thomas, *Jeunes dangereux, jeunes en danger, comprendre les violences urbaines*, Paris, Collections Etat des Lieux, octobre 2006.

SCHNAPPER Dominique, *Qu'est-ce que l'intégration ?* Gallimard Folio, 2007. STROHL Hélène, *L'Etat social ne fonctionne plus*, Editions Albin Michel, 2008.

TETARD Françoise et PEYRE Vincent, *Des éducateurs dans la rue : histoire de la prévention spécialisée*, La Découverte, 2006.

YACOUB Ibrahim, Goma, Polygame à la Courneuve. Quatre femmes et quatorze enfants, Buchet et Chastel, Documents, 2008.

## **ETUDES /RAPPORTS /ACTES**

Les Actes du Séminaire de recherche-action – 5 décembre 2008 au CEDIAS : « Travail social et développement communautaire »

*Enquête sur les violences urbaines. Comprendre les émeutes de novembre 2005, l'exemple d'Aulnay-sous-Bois*, Centre d'Analyse Stratégique, novembre 2006.

*Enquête sur les violences urbaines. Comprendre les émeutes de novembre 2005, l'exemple de Saint-Denis*, Centre d'Analyse Stratégique, novembre 2006.

*Ensemble refaire la ville*, Rapport DUBEDOUT, 1982.

*L'intervention sociale d'intérêt collectif*, Conseil Supérieur du Travail Social (CSTS), ENSP, 2007.

*L'intervention sociale, un travail de proximité*, Inspection générale des affaires sociales (IGAS), , Rapport annuel 2005, La Documentation française.

*L'usager au centre du travail social*, Conseil Supérieur du Travail Social (CSTS), ENSP, 2007.

*La mise en danger de soi et d'autrui. Inconduites des adolescents, sociabilité et contextes familiaux*, Dossiers d'étude de la Caisse d'Allocations Familiales, n°84, 2006, LAGRANGE Hugues, CAGLIERO Suzanne, SINA Franck, Avec la collaboration de PANHALLEUX Sandrine, OSC, CNRS, Sciences Politiques Paris, ALRS, CNS, Nantes.

*Les communautés et l'intégration*, l'Union des Etudiants Juifs de France (UEJF), Ouvrage collectif ???

*Ségrégation urbaine, crise des banlieues*, Les Cahiers Lasaire, n°34, 2 mars 2007.

*Les signes et manifestations d'appartenance religieuses dans les établissements secondaires*,

Rapport à Monsieur le Ministre de l'Education Nationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, juin 2004, n°2004-115.

*Manifeste des villes de banlieues*, Association des Maires Ville et Banlieue de France, 6 février 2007.

*Travail social et cohésion sociale*, Journée d'étude des formations supérieures, 18 novembre 2004, BUC Ressources, Sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence des Yvelines.

#### ARTICLES ET REVUES

*Arguments autour du travail social et du développement communautaire*, Jean-Yves BARRERE, Revue Vie Sociale, n°2/2007, *L'action sociale dans les territoires*, CEDIAS.

Fondation Pour l'Innovation Politique/ Revue (<http://www.fondapol.org/>)

COMBEAU Père Yves, *Religions, communautés, communautarisme*, n°1, Revue 2050, avril 2006.

CHAVEL Cécile, DEBIE Franck, MONOD Jérôme, *Intégrations et appartenances en Amérique du Nord, Mission à New-York et à Washington*, 25 janvier-1er février 2006, mars 2006.

HUGUENIN François, *Les communautés sont-elles un danger pour la France ?*, °1, Revue 2050, avril 2006.

MACLIERE Jocelyn, *L'accommodement raisonnable et la reconnaissance comme politique d'intégration*, 4 mars 2006.

NICHANIAN Mickaël, *Le communautarisme est-il soluble dans les démocraties ?*, °1, Revue 2050, avril 2006.

RUSSEL Annie, *De la lutte contre la criminalité à l'intégration - la prévention de quartier à l'américaine*, 3 mai 2006.

*L'ouverture au symbolique : émancipation, non violence et langage* BIHEL Laurent, ([www.irenees.net/fr/fiches/analyse.fiche-analyse-846.html](http://www.irenees.net/fr/fiches/analyse.fiche-analyse-846.html)).

*La mise en danger de soi et d'autrui – Inconduites des adolescents, sociabilité et contextes familiaux*, OSC/CNRS, Sciences Dossier d'études n°84, septembre 2006, CAF.

*La prévention spécialisée face à la crise du « modèle français d'intégration »*, Jean-Claude Sommaire, 13 octobre 2008, [www.unasea.org](http://www.unasea.org).

*Le croisement des savoirs. Quand le Quart Monde et l'Université pensent ensemble*, ATD Quart Monde, par le groupe de recherche Quart Monde-Université, Coéditions Editions de l'Atelier, Editions Quart Monde 1999.

*Le développement social local : à question ancienne, formes nouvelles*, FORS, Recherche sociale, jan-mars 2008.

*Les religions : leviers ou linéaires pour le combat des pauvres*, ATD Quart Monde, Revue Quart Monde, n°208, novembre 2008.

*Les violences urbaines : une exception française ? Enseignements d'une comparaison internationale*, Centre d'Analyse Stratégique, La note externe de veille, n°31, 23 octobre 2006.

*Le travail social communautaire en France* DHERS José et al, Communication 6, Revue de l'IEAS.

<http://www.cebsd.org/>

## **Annexe : dossier documentaire du SPISC**

Ce dossier documentaire rassemble une sélection de 23 documents, produits pour l'essentiel dans la dynamique du collectif. **Il est disponible au CNLAPS** : [contact@cnlaps.fr](mailto:contact@cnlaps.fr)

**Une première série de documents** rend compte de la démarche et de ses résultats. A travers les travaux qu'il a réalisés le collectif a mis en évidence l'existence d'une multiplicité d'initiatives de développement communautaire, il en analyse les ingrédients, les forces et les limites et formule des préconisations en faveur d'une reconnaissance mieux affirmée et d'un soutien déterminé à ces initiatives qui, dès lors qu'elles sont conduites avec rigueur, non seulement contribuent à l'émancipation et à l'intégration des personnes et des groupes, mais peuvent aussi constituer des antidotes aux enfermements communautaristes.

**La deuxième série de document** met en scène quelques éléments des débats souvent vifs qui ont animé les travaux du collectif. Communauté et communautarisme. Bien qu'engagés les uns et les autres dans le champ de l'action sociale, et le plus souvent dans des actions collectives, les membres du groupe ont des sensibilités différentes sur ce qui constitue le cœur de leur démarche collective..

Qu'est-ce qu'une communauté ? Qu'est ce qui fait communauté ? Le social, la culture, l'histoire, la religion... ? Peut-on reconnaître des communautés sans remettre en cause le modèle républicain... ? Quels sont les risques de communautarisme ? Autant de questions dont on ne saurait faire l'économie.

**La troisième partie** est constituée de quelques documents de nature plus méthodologique sur les démarches d'empowerment adossés à l'expérience de membres du collectif.

***1. Le développement communautaire, des initiatives multiples et mal reconnues qui contribuent à l'émancipation des individus et des groupes, à l'intégration et à la cohésion sociale, mais dont l'extension suppose de lever craintes et réticences...et de renforcer les compétences des professionnels...***

L'appel « Pour mieux vivre ensemble, promouvoir le travail social et le développement communautaire » publié le 20 décembre 2006 (**DOC 1**) repose sur un constat, le travail social a été peu présent dans les débats qui ont suivis les révoltes des quartiers populaires de l'automne 2005 ; A l'image de la société française le travail social a des difficultés pour aborder de front la question communautaire et ce d'autant plus que pour l'essentiel il est « cantonné » à des activités d'accompagnement individuel ; l'enjeu est tout à la fois de développer des interventions sociales collectives et de prendre en compte dans ce cadre les communautés.

Cet appel est relayé par les milieux professionnels, les ASH y consacrent un article dès le 29 décembre 2006 et le bureau de l'ANAS prend position le 6 Février 2007 (**DOC 2 et 2 bis**). Le collectif TSC se constitue le 7 Mars 2007 au Cédias. Les ASH rendent compte de cette première rencontre et souligne qu'elle témoigne d'une volonté d'aborder sereinement et sans tabou la question communautaire (**DOC 3**). Les travaux qui vont suivre donnent lieu à de nombreux débats au sein du collectif, autour des concepts de communauté, de communautarisme, de république et de démocratie, il faut plus d'une année pour que se dégagent des compromis sur la manière de « nommer » l'objet et les enjeux.

Le séminaire du 5 décembre 2008 qui réunit 130 personnes au Cédias marque une étape importante de la démarche. (**DOC 6**)

Il est structuré autour de la présentation détaillée de deux initiatives de développement communautaire, au Mans et à Paris, portées respectivement par une association de prévention spécialisée et une ONG. Loin des débats idéologiques et conceptuels les promoteurs de ces deux initiatives mettent l'accent sur les étapes et les aléas de ces démarches, et ainsi soulignent que les avancées de toute démarche sont, pour les intervenants affaire de posture et de méthodologie.

Les échanges autour de ces deux initiatives sont complétés par l'intervention du Maire d'Aubervilliers qui présente les choix de sa municipalité en matière de prise en compte des nombreuses communautés qui

se côtoient dans sa commune. Ces échanges sont ensuite repris par plusieurs experts<sup>6</sup> dont les interventions viennent resituer les enjeux théoriques et politiques du développement communautaire dans le système politico institutionnel français et apporter des éclairages internationaux portant notamment sur l'Amérique du Nord et l'Afrique ( Françoise Tétard, historienne ; Héléne Strohl, inspectrice générale des Affaires Sociales ; Denis Bourque titulaire de la chaire de recherche en travail communautaire du Québec ; ainsi que Jacques Ladsous, Carole Dane, Brigitte Hainz et Bernard Heckkel.)

Ce séminaire va déboucher sur un programme de travail qui comporte d'une part le lancement d'une étude sur 15 expériences de développement communautaire, d'autre part un effort d'approfondissement théorique et conceptuels, enfin l'élargissement du collectif vers de nouveaux acteurs.

Les matériaux rassemblés dans le cadre de ce programme de travail vont servir à préparer le colloque d'Aubervilliers qui se déroulent les 28 et 29 janvier 2011. (DOC 7 présentation du colloque 7 pages)  
Le cœur du dispositif de travail est la présentation des résultats de l'étude réalisée par 3 membres du collectif auprès de 15 initiatives de développement communautaire (Doc 11, « comment sont prises en compte les communautés, étude et analyse » 16 pages).

Cette étude s'attache à mettre au jour les caractéristiques de ces initiatives, des finalités poursuivies par leur promoteur, à leur impact en terme individuel et collectif en passant sur les aspects méthodologiques des démarches mises en oeuvre. Elle repère les freins rencontrés par les promoteurs de ces initiatives, de la réticence de nombre d'institutions vis-à-vis de toute démarche de travail communautaire qui se traduit notamment par peu de commande publique en la matière, à l'insuffisance de formation des travailleurs sociaux en passant par la logique de droits individuels qui structure les politiques sociales et laisse peu de place aux actions collectives.

La présentation de cette étude va alimenter des travaux d'ateliers qui seront repris dans la table ronde finale avec les représentants des collectivités territoriales et des services de l'Etat (DOC 9).

Les principaux enseignements de ce colloque tiennent en quelques points qui sont présentés dans le DOC 8 et que l'on reprend ici:

- La situation de « crise » sociale et politique oblige à innover, les initiatives de développement communautaire loin de favoriser le communautarisme peuvent contribuer à l'émancipation des individus, à l'intégration et à la cohésion sociale.
- Le développement communautaire repose sur des méthodes et des pratiques fondées sur la reconnaissance des capacités des individus et des groupes.
- On peut revisiter la question communautaire sans mettre en péril la République
- Les principales difficultés à surmonter pour assurer une extension des initiatives de développement communautaire sont les réticences de notre système politico institutionnel et celle d'une partie des professionnels de l'intervention sociale.
- La crainte de favoriser à travers ces démarches le communautarisme est partagée par les uns et les autres. La difficulté pour le pouvoir politique et les institutions à accepter le développement « d'un pouvoir d'agir » des populations, alors même qu'il affiche une volonté forte d'un renforcement de la participation, aboutit à limiter les commandes publiques aux intervenants sociaux.
- Peu mandatés pour conduire des démarches de développement communautaire les professionnels de l'intervention sociale hésitent à s'engager dans la voie d'activités de ce type dont ils ont le sentiment qu'il est difficile de rendre compte à un moment où se développe une frénésie de recours à des indicateurs quantitatifs.
- Enfin la situation politique entraîne une réelle crispation sur une culture laïque et républicaine peu propice à la prise en compte des dimensions culturelles et religieuses.

Cette analyse débouche sur quatre préconisations autour desquelles vont s'organiser la suite des travaux du collectif :

- Poursuivre l'effort de clarification des concepts de communauté, développement communautaire, travail social communautaire, empowerment...

- Améliorer la lisibilité des démarches de développement communautaire et de leurs impacts...



- Renforcer les compétences des professionnels dans le cadre de la formation initiale et continue...
- Développer la commande publique dans ce domaine...

L'article paru dans le n° 2/2011 de la revue Vie Sociale (DOC 10 « Faire Société Autrement... », 13 pages) remet en perspective l'ensemble de la démarche du collectif TSC de l'appel de décembre 2006 au colloque d'Aubervilliers de janvier 2011. Les ASH et la revue Territoires ont, en écho au colloque, longuement rendu compte au printemps 2011 de la contribution du collectif à un débat public qui n'a cessé depuis lors de s'élargir (DOC 12 ASH « Faut-il réhabiliter le travail social communautaire ? » 4 pages ; DOC 13 Territoires « Peut-il exister un travail social communautaire en France ? 3 pages)

## **2. Communautés ?...vous avez dit communautarisme ?... : quelques balises pour des débats essentiels**

Le collectif a, bien évidemment, été un lieu de débats très intenses, parfois très vifs, entre ses membres qui au-delà de la « communauté d'intérêt » qui les a amené à se constituer en collectif, avaient, et continuent sans doute pour partie à avoir, des sensibilités différentes concernant la lecture des enjeux. Les écarts étaient parfois profonds :

- entre ceux qui pensaient qu'il fallait commencer par nommer les communautés en se référant par exemple à la religion ou à l'origine et ceux qui à l'opposé pensaient que toute nomination pouvait aboutir à naturaliser des traits culturels et à renforcer la stigmatisation des groupes concernés...,
- entre ceux qui mettaient en exergue le poids du social et du contexte sur les comportements individuels et collectifs et ceux qui insistaient sur le « déni des cultures » ( Pour reprendre le titre d'un ouvrage d'Hugues Lagrange, titre qui rend sans doute assez compte de manière quelque peu déformée des hypothèses et des résultats des travaux de l'auteur qui ont fait l'objet d'un débat très vif)
- entre ceux pour qui l'approche communautaire devait être une approche territoriale et ceux pour qui elle était d'abord une approche de milieux...

Ces débats ont, bien entendu, été au cœur des préoccupations du collectif qui s'est attaché à « mettre au travail » les positions des uns et des autres, à travers un effort de clarification des concepts et des notions utilisées et une appropriation collective de travaux de recherche. Ils se sont déroulés dans un contexte où la question communautaire prenait de l'ampleur dans le débat public. On ne rendra pas compte dans ce dossier des étapes d'une réflexion collective qui a abouti à des formes de compromis, point de passage obligé pour développer l'action du collectif vers l'extérieur et contribuer ainsi au débat public. On se contentera ici de proposer, à travers des textes produits par des membres du collectif, à diverses étapes de la démarche, quelques balises qui pourront être utiles pour ceux qui s'engagent pour une première fois dans des initiatives de développement communautaire.

### 2.1 Communauté et communautarisme...

Le premier texte proposé est un document dans lequel Jean Yves Barreyre, directeur du CEDIAS tente de mettre au jour les logiques argumentaires concernant la question communautaire, déployées lors du séminaire constitutif du collectif, le 5 mars 2007 au CEDIAS (DOC 4 arguments

autour de la revendication communautaire). JYB met en évidence 5 logiques correspondant à autant de postures théoriques et/ou pratiques :

- une logique qui dénonce la relativisation des dangers des fondamentalismes communautaire...attention donc à ne pas favoriser le communautarisme..
- une logique qui à l'inverse relativise ces dangers en faisant valoir que dans les sociétés post moderne les identités communautaires {de plus en plus ouvertement} revendiquées sont forcément plurielles...dès lors il n'y aurait que peu de risques communautariste...
- une logique qui reconnaît la prégnance des caractéristiques personnelles qui peuvent entraîner des engagements communautaires mais soulignent la très grande importance des interactions que les individus entretiennent avec leur environnement...
- une logique qui déplace le regard et l'analyse de la question communautaire à celle de l'action collective

Sur le même débat, communauté, communautarisme, une tribune libre dans les ASH, de Laurent OTT, philosophe, travailleur social et militant du courant Freinet, qui appelle à valoriser le communautaire et pas les communautés (DOC 5 OTT ASH). Laurent Ott souligne que le travail de développement communautaire permet de résoudre les tensions entre l'individu et le groupe mais que pour cela il est nécessaire que les professionnels s'attachent à ce que la dynamique du groupe favorise [la reconnaissance] et l'expression personnelle.

L'article paru dans Vie Sociale 2/2011, dans lequel Claude Jacquier reprend et développe l'intervention qu'il a faite au colloque d'Aubervilliers. Intitulé « Qu'est ce qu'une communauté ? En quoi cette notion peut-elle nous être utile aujourd'hui » (DOC 14, 16 pages), c'est un article de référence dans lequel Claude Jacquier fait une généalogie de la question communautaire et rappelle que le retour du communautaire est le contrepoint de l'affaiblissement des régulations institutionnelles. Il met au jour les ressorts des débats dont cette question est l'objet. Puis se référant aux travaux de Jean François Médard sur les organisations communautaires aux Etats Unis il reprend la définition élargie de la communauté que propose ce chercheur «...La communauté est à la fois un endroit, des gens qui vivent en cet endroit, l'interaction entre ces gens, les sentiments qui naissent de cette interaction, la vie commune qu'ils partagent, et les institutions qui règlent cette vie ». Sur cette base il propose le concept de « communauté territoire » autour duquel il propose une refondation de la politique de la ville.

## 2-2 Communauté et société, diversité culturelle et identité...

A l'appui de cet effort de clarification deux courtes notes de Simon Wulh, professeur de sociologie à l'université Marne la Vallée qui nous propose un petit détour théorique : Dans la première note (DOC 16A Communauté) SW revient sur la distinction introduite par le sociologue Tönnies entre communauté et société. L'entrée dans la modernité, révolution industrielle et révolution démocratique, s'est traduite par le passage d'une organisation de type « communautaire » à une organisation de type « sociétaire », à des liens basés sur le sang, la tradition...vont succéder des liens plus impersonnels, basés sur la rationalité et le calcul individuels. De là une des interrogations centrales et toujours actuelles de la sociologie depuis Durkheim, qu'est ce qui fait tenir les sociétés modernes ? Pour lui comme par la suite pour Weber, c'est la subsistance d'un substrat communautaire sous forme de conventions, d'institutions qui permet le maintien de la cohésion sociale.

Dans la seconde note (DOC 16 B « communautarisme ») SW présente la théorie communautarienne dont Charles Taylor, spécialiste contemporain de philosophie politique, est un des représentants. Pour ce courant de pensée les conditions de réalisation d'une vie commune ne se réduisent pas à une intégration économique, elles doivent faire place à la

reconnaissance de la diversité culturelle des individus et des groupes. Chaque individu doit « connaître » sa propre appartenance culturelle et rester libre quand à sa gestion de l'évolution de cette appartenance, de plus il est important d'inclure les valeurs culturelles des minorités dans le patrimoine commun.

Enfin un document de travail court et lumineux de Stéphane Tessier, médecin praticien de santé communautaire et docteur en sciences de l'éducation, qui propose pour progresser dans la clarification des notions de manière pragmatique de distinguer quatre notions dont il donne une définition : les cultures, les identités, les communautés, les appartenances.. quatre notions qu'il rassemble dans une phrase « ... la culture rassemble, l'identité sépare, la communauté partage et l'appartenance regroupe. Ces quatre axes très pragmatiques, peuvent aider à déplier une situation, à l'éclairer pour en lever les ambiguïtés et les malentendus.<sup>8</sup> » (DOC 20 3 pages) Extrait de S. Tessier, Les éducations en santé (Editions Maloine, 2012) :

### ***3. De la méthode, quelques repères pour conduire des démarches de développement communautaire...***

Un des points de passage obligé vers l'extension de démarches de développement suppose, comme on l'a vu une plus large maîtrise, par les intervenants sociaux, de postures et de méthodologies adaptées aux enjeux de l'empowerment . Ces méthodologies sont nombreuses et d'inspirations théoriques différentes, elles ont fait l'objet de nombreux ouvrages. Aussi se contentera-t-on ici de mettre à la disposition des lecteurs trois documents produits par des membres du collectif.

Les deux premiers sont dus à Carole Dane. Assistante sociale et docteur en sciences politique, Carole Dane a pratiqué le travail social communautaire en Amérique du Nord, en Afrique et en Europe, elle expose dans le premier (DOC 15 l'empowerment un concept pour la France ?) sa conception de l'empowerment et des conditions du développement de cette pratique dans notre pays. Dans le second qui correspond au texte d'une intervention dans une école de travail social (DOC 21 Développements social, construisons nos pratiques) elle reprend et met en perspective les notions de développement social, d'intervention sociale d'intérêt collectif, d'empowerment, de travail social communautaire.

Le troisième document est la présentation par Christophe Jibard, agent de développement dans le 19<sup>e</sup> arrondissement, et coauteur de l'étude présentée au colloque d'Aubervilliers, de la méthode d'intervention développée par l'ONG ASMAE. (DOC 22 Les quatre étapes de l'accompagnement des initiatives collectives des habitants 9 pages). Après avoir rappelé les finalités des démarches d'empowerment au plan des individus et des groupes, Ch.Jibard décrit comment l'agent de développement doit à partir de son immersion dans le quartier, contribuer à la constitution du collectif d'habitants autour d'enjeux que les habitants définissent, puis conforter le collectif afin qu'il accède à l'autonomie puis devenir un interlocuteur des institutions locales