

# Développer le pouvoir d'agir des collectifs d'habitants par l'organisation communautaire

**Anne Aubry**, chargée de mission Réseau culture 21

**Christophe Jibard**, organisateur communautaire, association Asmae

Recherche-action sur les leviers culturels du pouvoir d'agir avec le programme Divers-Cité de l'association Asmae et plusieurs collectifs d'habitants de Paris 19e et 20e :

Vivre ensemble à Maroc Tanger, Espoir et Avenir à Claude Bernard, Association Solidarité Paga Lagny Davout conduite par Réseau culture 21, avec le soutien de la Fondation de France, le CGET et le Ministère de la Culture

**Dans le cadre du programme Divers-cité, l'association Asmae développe des méthodes spécifiques de travail social communautaire dans les quartiers pour appuyer l'organisation d'associations qui favorisent l'accompagnement des familles, des jeunes et des enfants dans la mise en place de réponses adaptées à leurs problématiques.**

Dans le cadre d'une recherche-action sur le pouvoir d'agir, un travail d'analyse a été mené à partir de la Déclaration de droits culturels de Fribourg (2007) afin de mieux rendre compte de la dimension culturelle des pratiques des collectifs et de ce qui peut faire obstacle à leur reconnaissance et capacité d'agir (empowerment). Cela permet de déployer un argumentaire basé sur les droits fondamentaux des personnes afin de valoriser leur propre façon de s'organiser pour répondre aux problèmes qui les concernent.

Deux axes émergent du travail entrepris :

## **L'organisation interne des collectifs**

Quelle responsabilité, fonction, rôle les personnes exercent-elles pour développer leur pouvoir d'agir sur leurs conditions de vie ?

## **Le milieu de vie des collectifs**

Comment rééquilibrer le rapport de forces entre les acteurs au sein d'un quartier en renforçant les capacités des habitants à établir une relation équilibrée dans leurs négociations avec les autres catégories d'acteurs du territoire ?

Dans le cadre de ce travail, nous avons identifié plusieurs logiques d'action qui semblent empêcher les personnes d'exprimer la diversité de leurs savoirs et de les croiser pour produire de l'intelligence collective :

- « **diviser pour mieux régner** » à travers une série d'oppositions binaires (ex. blancs/noirs ; institutions / société civile ; jeunes/vieux ; dominant/dominé ; eux/nous ; ici/là-bas ; public/privé ; centre/périphérie, etc.).

- **inscrire et formater les formes d'organisation** élaborés par les collectifs d'habitants, dans les modes opératoires imposés par les agents mettant en œuvre les politiques et dispositifs publics. Cette logique aboutit à une forme de « contrôle social, d'uniformisation et de conformisme » présentée comme la voie à emprunter pour obtenir la paix sociale.

- « **l'individualisme et la privatisation** » qui se traduit par une réduction considérable des espaces de vie collective et des usages possibles de l'espace public.

- **la logique marchande de « l'offre et de la demande »** qui paraît s'immiscer dans tous les rapports sociaux et implique que la valeur d'échange et le pouvoir d'achat deviennent les ultimes indicateurs des capacités des personnes.

L'enjeu est de taille puisqu'il s'agit de reconnaître la légitimité d'autres logiques d'action.

**L'enjeu est de taille puisqu'il s'agit de reconnaître la légitimité d'autres logiques d'action**

## Des « collectifs d'habitants »

Bien que les histoires de ces collectifs soient toutes singulières, nous pouvons identifier des traits communs à ceux avec lesquels nous avons travaillé dans le cadre de cette recherche-action. Ce sont tous des collectifs d'habitants agissant dans les quartiers identifiés Quartier Prioritaire de la Politique de la ville (QPV). Ils sont nés de la volonté de plusieurs individus de s'engager dans des actions collectives pour **faire face aux problématiques concernant l'éducation et la jeunesse, et d'une manière générale, améliorer les conditions de vie sociale, culturelle, économique, politique des habitants**. Les collectifs rencontrés sont constitués majoritairement de mères de famille et de jeunes (enfants, adolescents et jeunes adultes) dont l'expérience de vie est marquée par des parcours migratoires. Le bailleur social est un acteur important de la naissance et du soutien des mouvements notamment par la mise en relation des collectifs avec les agents de développement social et communautaire d'Asmae et la mise à disposition de locaux (gratuit ou en location).

## Les collectifs, tels qu'ils se présentent

**Vivre ensemble à Maroc Tanger** (VEMT) est une association de quartier qui se situe à l'entrecroisement de la rue du Maroc et de la rue de Tanger dans le 19<sup>ème</sup> à Paris. En 2001, des conflits de voisinage opposent les locataires aux familles nombreuses

originaires d'Afrique subsaharienne. La plupart des conflits portent sur l'utilisation que font les enfants des parties communes des immeubles dans un quartier qui, à l'époque, ne disposait pas d'espaces verts. La gardienne d'immeuble (une des personnes à l'initiative de l'association), recevait constamment des plaintes venant de

toutes parts. Le bailleur social (RIVP) est alors alerté. Celui-ci lui propose de rencontrer l'association Asmae qui intervient déjà sur un autre ensemble d'immeubles à Montreuil. Avec le soutien de l'agent de développement social et communautaire d'Asmae, plusieurs réseaux d'entraide du quartier sont mobilisés, les premières actions collectives voient le jour.

**Espoir et avenir pour tous à Claude Bernard** (EACB) est une association dont le local est situé 5 rue Jacques Duchesne, quartier Claude Bernard, dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. En 2001, le bailleur social (RIVP) demande à un agent de développement social et communautaire d'Asmae d'inter-

venir sur le quartier sur les problématiques de la jeunesse inoccupée, de la précarité et de l'isolement des femmes. Un groupe essentiellement constitué de femmes préoccupées par l'avenir des enfants va être mobilisé. Leur première action consiste à organiser un grand goûter dans le quartier pour savoir notamment si d'autres personnes souhaitent se joindre au collectif. Ayant réuni un grand nombre de participants, elles décident de mettre en place une activité de soutien scolaire. Elles invitent alors les enfants à se réunir, pour savoir combien seraient intéressés par l'activité. Une soixantaine d'enfants viennent pousser la porte.

**L'Association solidarité Paga Lagny Davout** (PLD) est créée en 2008 en réponse aux contestations et critiques concernant les jeunes, qui fréquentent les cages d'escalier et communiquent mal avec les adultes et habitants du quartier. Les mères de la Tour de Pin décident de se mobiliser pour faire évoluer la situation et améliorer l'image de la jeunesse. Différentes activités se mettent alors en place pour les jeunes. Reconnaisant de leur mobilisation, le bailleur social (RIVP) met à leur disposition un local ainsi que l'appui d'un agent de développement social et communautaire d'Asmae pour les aider dans leurs démarches. Les relations s'améliorent entre les différentes générations du quartier, les jeunes adultes s'impliquent dans l'animation et le soutien aux plus petits. La confiance s'installe et les mères de famille laissent des responsabilités aux jeunes adultes dans la gestion de l'association.

## Des objectifs communs...

Même si leur énoncé peut changer d'un collectif à l'autre, il s'agit de :

- redonner de l'importance aux mères de famille pour concourir à la réussite de leurs enfants, en retissant notamment des liens intergénérationnels ;
- améliorer l'éducation des enfants et favoriser l'insertion socio-économique des jeunes ;
- améliorer les relations entre les habitants, sortir le quartier de l'isolement, le faire vivre ;
- améliorer les relations entre les habitants et les services des administrations, des institutions ;
- soutenir les initiatives des habitants.

## ... s'inscrivant dans un processus d'organisation communautaire...

Les agents de développement social et communautaire, interpellés par le bailleur, proposent une méthode particulière aux personnes désireuses de s'engager dans une action collective : l'organisation communautaire. Il s'agit de mobiliser un groupe de

**Avec le soutien de l'agent de développement social et communautaire d'Asmae, plusieurs réseaux d'entraide sont mobilisés**

personnes, vivant sur un même territoire, autour d'intérêts et d'aspirations communs. Ces personnes s'investissent ensemble pour améliorer des situations qu'ils considèrent insatisfaisantes et forment alors une « communauté » (communautés, art. 2 et art. 4 de la Déclaration des droits culturels). La finalité vise l'émancipation des personnes et des collectifs, et le développement de leurs capacités d'agir.

### ... se traduisant en activités concrètes

- Soutien scolaire
- Cours sociolinguistique, formation et accès aux outils informatiques
- Service de médiation sociale et éducative, accès à l'information et écrivain public.
- Groupes de parole, pour femmes, pour enfants, pour adolescents.
- Sorties et séjours culturels, activités sportives, ateliers couture, cuisine, coiffure etc.
- Organisation d'événements festifs
- Mobilisation et appui à l'organisation-responsabilisation des habitants, toutes générations confondues, visant à favoriser leur engagement et leur montée en capacité dans l'élaboration et l'animation d'action à l'échelle du quartier où les familles résident.

L'action collective est facteur d'un mieux-être dans le quartier. Les liens territoriaux, sociaux, culturels, générationnels ou d'entraide qui relient les personnes entre elles nourrissent des capacités collectives d'initiatives, permettant le développement social local.



Séminaire Asmae avec les collectifs d'habitants en 2017

## Une méthode progressive d'organisation des solidarités

**1.** Appuyer la mobilisation des habitants d'un territoire afin de constituer un premier groupe autour d'une action fédératrice.

> Les habitants d'un quartier partent de leurs aspirations, de leurs intérêts, de leurs préoccupations et de ce qu'ils souhaitent changer.

**2.** Structurer le collectif avec la création d'une association.

> Les habitants mettent en place des actions collectives et des activités associatives régulières.

**3.** Appuyer le collectif dans la négociation d'alliances avec les institutions et les élus.

> Les collectifs mobilisent les personnes-ressources du territoire (associations, équipes de développement local) afin qu'elles apportent leur soutien à leurs actions et fonctionnement.

**4.** Renforcer les fonctions ressources dans les recherches de financement, démarches administratives et comptables.

> Les collectifs sont accompagnés pour accroître leur capacité à identifier les situations insatisfaisantes et mobiliser leur potentiel pour les résoudre.

**Ce mode d'organisation favorise l'appropriation par les personnes de ce qui les concerne**

Ce mode d'organisation favorise l'appropriation par les personnes de ce qui les concerne. « Appropriation » ne veut pas dire ici « propriété exclusive » mais signifie le pouvoir de chacun de se saisir « en propre » de ce qui lui importe (Art. 5 de la Déclaration des droits culturels).

La capacité collective n'est renforcée que par la reconnaissance de la singularité et des capacités de chacun des membres d'une communauté d'action qui se construit en s'organisant autour d'un territoire et d'enjeux communs, toujours libres d'y adhérer ou non (communautés, art. 4 de la Déclaration des droits culturels). C'est aussi cela qui rend la communauté dynamique, ouverte et hospitalière, en mesure d'accueillir tous les savoirs nécessaires à la cause commune et de bénéficier de toutes les expériences des personnes associées (participation, art. 5 de la Déclaration des droits culturels).

**Ainsi l'individu ne se fond pas dans le collectif mais le collectif devient l'espace essentiel pour que chacun s'accomplisse lui-même en nourrissant et en apportant sa part à la réalisation d'actions autour d'un enjeu commun.**

Les enjeux centraux, identifiés par les groupes d'habitants, sont ceux de la protection, du développement, de la réussite et de l'épanouissement des enfants. Ces collectifs étant composés majoritairement de femmes migrantes, un autre enjeu porte sur leurs souhaits d'émancipation. Il se traduit par leur volonté d'accroître leur capacité à agir socialement et politiquement en desserrant les contraintes liées au rôle et à la place attribuée aux femmes dans les groupes et sociétés dont elles sont issues.

### **Une « famille recomposée » où s'entrecroisent différentes formes de liens**

En tissant des liens forts entre les personnes autour d'un commun, le collectif se vit comme une « famille ». Ce sentiment d'appartenance est accentué par les diverses générations qui composent ces collectifs.

L'effet stigmatisant des catégories dans un fonctionnement organisé en « publics cibles » (ex. « les jeunes », les « personnes âgées », les « demandeurs d'emploi » etc.) est largement atténué par l'enjeu commun qui réunit les personnes de ces collectifs. Plutôt que d'être « visé » ou « ciblé », le public se constitue et s'identifie de lui-même (Identité, art. 3 et participation, art. 5 de la Déclaration des droits culturels). Cette manière de s'organiser autour d'un commun permet de tenir l'équilibre : sans dénier l'intérêt de porter des actions à destination d'un public spécifique, elle permet d'éviter le cloisonnement entre les générations et publics qui divise les forces en présence pour agir.

**Plutôt que d'être « visé » ou « ciblé », le public se constitue et s'identifie de lui-même**

Les liens construits à travers une communauté d'action qui intègre les liens communautaires d'ordre culturel deviennent ainsi des repères structurants pour les jeunes et leur famille. La parentalité est ouverte au-delà de la filiation biologique en laissant aux personnes la possibilité d'être acteur de leurs liens et de la portée qu'elles leur donnent (communautés, art. 4 de la Déclaration des droits culturels). Par exemple, les mamans ne sont évidemment pas « mamans » de tous les enfants présents mais c'est une fonction qu'elles occupent, une relation particulière aux enfants présents. Ces collectifs renforcent ainsi le droit d'être parent : sans se censurer sur ce que l'on a le droit de transmettre et la manière dont on veut le faire, cette responsabilité de l'éducation et des transmissions entre générations est portée et élaborée en commun (patrimoine, art.3c et éducation, art. 6 de la Déclaration des droits culturels).

**Le travail intergénérationnel et interculturel au cœur de ces collectifs est une force. Il structure leur mode d'organisation et renforce largement leurs capacités d'action individuelles comme collectives.**

### **Avoir un lieu commun où se retrouver pour s'organiser**

Dans les quartiers populaires, l'accès aux ressources financières, culturelles et sociales est plus faible. L'un des moyens de rendre cette situation supportable est de maintenir les relations humaines de solidarité. Occuper l'espace public ou un local est une manière de se rendre visible et de faire partie de la Cité (participation, art. 5 de la Déclaration des droits culturels).

La préoccupation vis-à-vis de la jeunesse est reliée à ces questions de visibilité et d'usages des espaces collectifs. Les jeunes expriment toute la difficulté qu'ils ont de pouvoir rester en groupe sur l'espace public et témoignent de la nature toujours conflictuelle qu'ils ont avec certains habitants ou avec les forces de l'ordre notamment. Il est alors question de l'image des jeunes dans les quartiers populaires et surtout des jeunes issus de l'immigration post-coloniale (identité, art. 3 de la Déclaration des droits culturels). S'il est refusé à certaines personnes qu'elles « fassent Cité », cela signifie que l'on refuse la citoyenneté à une partie de la population. Le sentiment d'une légitimité à double vitesse est là : il semble qu'on exige davantage des personnes fragilisées par le système comme si ces dernières devaient gagner leur « droit » à être là, à occuper l'espace et à participer à la vie collective.

**Il semble qu'on exige davantage des personnes fragilisées par le système comme si ces dernières devaient gagner leur « droit » à être là**

Obtenir un local devient alors capital. C'est un espace qui permet aux personnes de se réunir dans un espace intermédiaire, entre l'habitat privé et l'espace public. C'est un lieu d'organisation et d'action, un lieu à la fois repérable, identifiable, de visibilité publique et qui constitue un refuge. L'accueil y est constant, la disponibilité aux habitants également. Se définir comme un lieu de vie collective est déjà une finalité en soi, mais cela n'est pas si aisé à défendre comme tel.

**Dans ce type de collectifs, l'occupation du local ne requiert pas d'avoir un projet préalable, c'est un lieu qui permet de l'élaborer progressivement si cela importe aux personnes concernées. Il n'est pas nécessaire de « justifier » sa présence. Être là, vouloir être là, suffit à être légitime.**

## La peur du communautarisme

L'organisation communautaire est peu connue et difficile à admettre, notamment pour des acteurs institutionnels qui font facilement l'amalgame avec le « communautarisme ». Les habitants des collectifs témoignent subir des actes de racisme, si ce n'est ouvertement (ex. « il y a trop d'enfants noirs ici »), du moins indirectement en faisant appel à l'importance de la mixité sans même

questionner ce que cela signifie dans ces endroits. En effet, appeler de ses vœux « la mixité » qu'on la veuille sociale, ethnique, ou encore confessionnelle est un piège à plus d'un titre. D'une part elle oblige les personnes à s'identifier à partir de catégories tranchées « visibles » et « quantifiables », les réduisant bien souvent à l'expression d'un seul élément de leur identité.

D'autre part, les habitants qui adoptent parfois le raisonnement de la mixité fondée sur ce type de critères en viennent à amoindrir leurs capacités à s'organiser et vivre collectivement (ex. « ils nous ont mis ensemble, il ne faut pas s'étonner du bazar ») comme si les difficultés rencontrées étaient directement imputables au fait d'être en nombre trop important de « noirs », « arabes », « pauvres » ou « musulmans ».

Comment construire une estime de soi avec cela en tête? Les difficultés sont imputables aux situations d'injustice sociales et économiques, à la non-reconnaissance de l'égalité des personnes, certainement pas au fait d'être « noir », « arabe », « pauvre » ou encore « musulman ». Enfin, les personnes sont à ce point « objectivées » que certaines se retrouvent « représentantes de communautés » et en deviennent les « interlocutrices ». Il peut arriver que la responsable de l'association soit considérée comme la « représentante » de toute la communauté du quartier « lui ressemblant » et non une interlocutrice légitime en tant qu'acteur associatif ayant une expertise de terrain. Qui fabrique réellement le communautarisme?

Les collectifs eux-mêmes par leur composition, leur organisation et leur action ou la manière dont ils sont désignés et dont on en conçoit leur représentation?

Prôner la « mixité » par ce type de critères « visibles » et « quantifiables » retire toute la finesse de l'expression des personnes et nous empêche de nous connaître dans la subtilité des expériences vécues, des savoirs que nous portons, de l'intelligence

développée pour persévérer dans notre humanité. Il semble qu'il serait nécessaire de travailler « la mixité » à partir de l'expression des personnes concernées

**Appeler de ses vœux « la mixité » qu'on la veuille sociale, ethnique ou encore confessionnelle est un piège à plus d'un titre**

**Il semble qu'il serait nécessaire de travailler « la mixité » à partir de l'expression des personnes concernées**

et qu'elles puissent exercer librement leur droit à une construction identitaire dans la diversité des références culturelles avec lesquelles elles désirent composer le sens de leur existence (identité, art. 3 des droits culturels). **Cultiver la diversité des savoirs, des représentations et points de vue sur le monde est le seul combat légitime à mener parce qu'il n'essentialise pas les personnes au point d'annihiler leur liberté de se définir et d'agir.**

## Organisation communautaire et références culturelles associées

La méconnaissance généralisée des références culturelles des personnes et de leur mode d'organisation conduit à les taire dans les activités associatives comme dans l'espace public. Leur effet levier sur les capacités des personnes à avoir prise sur ce qui les concerne en est amoindri. Vouloir agir en les niant ou en les « neutralisant » nous paraît générer un gaspillage d'énergie, de savoirs, de moyens qui pourrait être évité si les droits culturels étaient plus effectifs et la diversité culturelle reconnue au delà du « folklore ».

**Cultiver la tradition orale.** Difficilement accepté, notamment dans les administrations, les institutions et même les associations, les capacités à penser et à agir passent aussi par d'autres médiums que l'écrit qui n'ont pas moins de validité, de valeur et d'efficacité.

**Cultiver l'économie.** Les habitants déploient une diversité d'activités à dimension économique. Il s'agit de mieux les connaître et reconnaître, notamment celles qui sont plus difficilement perceptibles (ex. les tontines, système d'échanges circulaires, micro-activités commerciales...). La diversité de ces organisations économiques et leur combinaison développent les capacités des personnes. Les logiques de l'État-social et/ou des marchés ne doivent pas obstruer la voie de cette économie des communs.

**Cultiver la laïcité.** Il s'agit de mieux comprendre la place du religieux dans les systèmes d'organisation communautaire. Les adultes relais témoignent qu'empêcher la transmission de visions modérées des religions au sein des communautés laisse le champ libre aux fondamentalismes. Un des meilleurs remparts se situe au niveau de l'organisation des personnes à l'échelle de leurs territoires de vie. En communauté d'action, elles définissent elles-mêmes leurs biens communs, et produisent leurs propres outils de médiation et de régulation. L'Observatoire de la laïcité apporte de précieux outils sur ces questions dans le cadre associatif en repositionnant le droit fondamental des personnes à la liberté de conscience et de culte.



**Cultiver la gouvernance.** Les modalités d'organisation (horaires, accueil des habitants dans les locaux, activités...) et la gouvernance des collectifs (décision au consensus, implication de l'ensemble des générations...) déroge au modèle associatif classique. Il s'agit d'une forme de gouvernance où domine la collégialité, où les décisions sont prises par un groupe moteur dont la composition évolue en fonction des enjeux, thématiques, publics et actions à mettre en œuvre. Cette façon de faire à l'échelle locale est efficiente pour mobiliser, impliquer les enfants et jeunes, notamment ceux qui décrochent

**La gouvernance des collectifs déroge au modèle associatif classique. Il s'agit d'une forme de gouvernance où domine la collégialité**

du système scolaire, ou les femmes et familles qui ont peu recours aux services publics. Des hiérarchies existent entre les membres d'un collectif (âge, règles de castes encore parfois prégnantes, ancienneté, etc.) mais les relations entretenues semblent pourtant permettre de travailler les légitimités de

chacun. La question est de pouvoir développer des modalités de gouvernance démocratique fondées sur des codes que tous les membres maîtrisent plutôt que d'imposer un mode de gouvernance qui ne parle à personne (participation, art.5 et coopération, art.8 de la Déclaration des droits culturels).

### Les enjeux de la structuration

Se constituer en association loi 1901 représente une évolution qui ouvre des potentiels tant pour les collectifs eux-mêmes que pour leurs interlocuteurs. En revanche, ce passage est aussi délicat que l'accompagnement qu'il nécessite. Les tâches de gestion et d'administration augmentent, la définition des missions que se donnent les collectifs se formalise, les places et rôles des membres se trouvent reconfigurés. Les collectifs ne peuvent plus fonctionner uniquement sur le bénévolat : la question des postes salariés et rémunérés décentement devient capitale. Cela ne va pas sans poser quelques problématiques : comment s'élaborent les légitimités à occuper un emploi alors qu'ils manquent cruellement dans ces quartiers ? De quels « types » d'emplois parle-t-on ? Comment se former sans « être formaté » dans ses propres façons de penser et d'agir ? Comment trouver l'équilibre entre compagnonnage et « autonomisation » des associations ? Comment définir les justes places entre accompagnants et accompagnés ?

### Les pionnières : les premières salariées de l'association

Remonter le fil de l'engagement de chacun dans l'association est important car cela a des incidences

sur la définition de l'association et les relations entre ses membres. Les premiers postes ouverts dans les associations sont des postes d'adulte relais (emplois aidés). Les femmes les plus engagées et motrices des actions collectives, dotées d'une légitimité auprès des autres membres et plus largement des habitants du quartier, se trouvent toutes désignées pour les occuper. Or, le statut d'adulte relais est quelque peu paradoxal : à la fois signe d'une reconnaissance, il fait également partie du registre de l'« insertion professionnelle ». Occupé par des femmes à la migration récente, ce statut professionnel est primordial tout en les maintenant dans la précarité et dépendantes d'autres professionnels toujours « mieux placés » dans l'échelle sociale, dont l'expertise diplômée, mieux rémunérée, est aussi reconnue comme supérieure en dépit des expériences et impacts importants des actions développées par les médiatrices coordinatrices salariées de ces associations.

### Reconnaître le travail réalisé par l'adulte-relais

La nature du travail des adultes relais est méconnue des institutions mais aussi des communautés auxquelles ils prennent part. L'adulte-relais réalise un travail de médiation pouvant aller, dans les collectifs d'habitants étudiés, jusqu'à de l'organisation communautaire. Il agit comme un « ascenseur » : il peut faire descendre la rationalité de l'institution comme faire monter celle des organisations communautaires. L'adulte-relais développe une capacité de changement considérable parce qu'il n'est pas complètement pris dans l'un ou l'autre des systèmes auxquels il prend part. En hybridant les ressources spécifiques aux différentes communautés du territoire avec celles des institutions, le travail des adultes relais renforce les capacités de l'ensemble des acteurs à résoudre leurs problèmes.

Où poser les limites entre « travail » et « vie personnelle » lorsqu'on est également habitante du quartier et que le travail effectué concerne la vie quotidienne ? Les adultes relais suivent de manière quasi constante les familles et les jeunes (de jour comme de nuit, en semaine ou en week-end). L'imbrication de ses multiples rôles et places sur le quartier fait à la fois leur force et leur faiblesse. Formaliser dans une « fiche de poste » le travail réalisé n'est pas chose aisée mais paraît nécessaire tant pour la personne qui occupe le poste que pour les personnes avec qui elle travaille : il est question d'établir des fonctions, mis-

**Où poser les limites entre « travail » et « vie personnelle » lorsqu'on est également habitante du quartier**

sions adéquates et significatives en termes de reconnaissance de leurs pratiques et façons de procéder (identité-diversité art. 3, participation art.5 et coopération art. 8 de la Déclaration des droits culturels). Cela peut alors contribuer à les renforcer dans la définition de ce qu'elles représentent et de leur fonction sur le quartier, notamment vis-à-vis de l'ensemble de leurs interlocuteurs.

## Prise de pouvoir au sein des collectifs

Au fil des années les procédures de demande de subventions se complexifient. Dans ce contexte, certains collectifs ont vu l'arrivée de bénévoles maîtrisant bien le fonctionnement associatif et les dispositifs des politiques publiques associés. Ces personnes-ressources sont précieuses pour les collectifs et de bonnes intentions en prenant la responsabilité d'accompagner et de soutenir la gestion administrative et comptable de ces associations. Il arrive malheureusement que leur présence génère également des tensions. Leurs connaissances écrasent parfois certains savoirs déjà à l'œuvre dans les associations. Ils distinguent leurs membres, en les évaluant plus ou moins qualifiés à occuper les responsabilités au sein des collectifs, privilégiant notamment les jeunes diplômés à des femmes plus âgées ne maîtrisant pas totalement le français.

L'intervention de ces bénévoles, militants expérimentés, recompose les légitimités des uns et des autres en les fondant sur des références culturelles jugées plus « crédibles », notamment vis-à-vis des financeurs. L'entrée de ces personnes dans les instances de décision conduisent les associations à revoir leur mode d'organisation pour mieux correspondre aux attentes de leurs financeurs. D'autres collectifs semblent adopter des stratégies moins normatives.

### « Pour vivre heureux, vivons cachés ? »

Pour maintenir les conditions qui permettent aux associations de continuer à agir par les modes originaux d'organisation et de gouvernance qu'elles ont inventés (dont l'assurance d'un soutien public), jusqu'à quel point doivent-elles se faire connaître et reconnaître auprès des institutions ?

Les démarches et les méthodes mises en place au sein des collectifs méritent d'être reconnues et diffusées, mais est-ce réellement souhaité ? (information art. 7 de la Déclaration des droits culturels). L'échange avec les institutions est rare sur les pratiques, modes opératoires et stratégies développés. Les associations témoignent de l'influence que les institutions souhaitent parfois exercer sur leur fonc-

tionnement, leurs choix d'actions ou de partenaires. Or, la plupart des associations ont développé des modes d'organisation, d'élaboration de décision et de choix dans leurs activités qui ne correspondent que pour partie à la culture de leurs financeurs.

Le système d'évaluation des activités associatives est formulé le plus souvent suivant les critères de gestion administrative. De nombreuses associations se contraignent à entrer dans une logique comptable pour justifier de leur action et s'échinent à mobiliser tant de jeunes ou tant d'habitants.

Très éloignés de ces objectifs quantitatifs, les collectifs concernés ici attirent pourtant de nombreuses personnes, jeunes et moins jeunes. Parfois, il leur est même reproché d'en accueillir en trop grand nombre. Leurs relations ne sont pourtant pas fondées sur la volonté d'obtenir toujours plus de publics-cibles mais sur celle de faire ensemble quelque chose qui a du sens pour chacun. Dans ces situations, les habitants n'ont pas la sensation d'être captés dans des dispositifs où un professionnel serait le seul à détenir l'expertise des situations (participation art. 5 et information art. 7 de la Déclaration des droits culturels).

Les relations entretenues au sein des collectifs ne sont pas nécessairement actées ou formalisées dans des comptes rendus. Les adultes relais travaillent avec ce que sont les personnes dans leurs références, leur mode de vie, leur économie, leurs envies ou encore les problèmes auxquels elles sont confrontées (identité art. 3 et participation art. 5 de la Déclaration de droits culturels). Elles connaissent les familles de l'intérieur et arrivent plus aisément à instaurer les relations de confiance nécessaire à leur accompagnement, alors que les travailleurs sociaux leur inspirent beaucoup de défiance.

**Les démarches et les méthodes mises en place au sein des collectifs méritent d'être reconnues et diffusées**

## L'accompagnement proposé par les structures d'appui à la vie associative

Les collectifs, notamment les jeunes, ont fait et font encore l'expérience de l'accompagnement proposé par certaines structures d'appui à la vie associative présentes sur les quartiers. Les modèles pédagogiques proposés ne sont pas toujours perçus comme adaptés aux besoins des collectifs (éducation art. 6 de la Déclaration des droits culturels). La proximité de ces structures de soutien à la vie associative ne permet pas aux associations accompagnées de bénéficier d'un degré suffisant de confidentialité sur les

informations qu'ils mettent à disposition (leur complicité, leur choix d'organisation et de gouvernance, leur priorité etc.) – (information art. 7 de la Déclaration des droits culturels). Les conseils et préconisations de ses structures de soutien à la vie associative peuvent être ressentis comme des injonctions à adopter les modes d'organisation voulus par les financeurs (participation art. 5 et coopération art.

**Les conseils et préconisations peuvent être ressentis comme des injonctions à adopter les modes d'organisation voulus par les financeurs**

8 de la Déclaration des droits culturels). Les personnes qui ne maîtrisent pas bien le français peuvent notamment se retrouver exclues du fait de leur manque d'aise à l'oral dans les prises de parole publique, et du peu de compétences dans les codes administratifs (exclusion des pauvres, des migrants qui ne se sentent pas légitimes à revendiquer, s'organiser, à se saisir de

leur droit, etc.) – (identité art. 3 et participation art. 5 de la Déclaration des droits culturels).

Il est difficile de parler des pratiques qui n'entrent pas dans les cadres institutionnels. Une grande partie du travail des associations est pourtant liée à ce qui se vit sur le quartier mais qui semble inaudible et incompréhensible donc invisible pour les institutions.

**Dans ces stratégies de « contrôle » des institutions et de « résistance » des collectifs, les uns et les autres semblent se discréditer mutuellement rendant les politiques publiques inopérantes, inefficaces par un manque cruel de croisements des savoirs et de reconnaissance des expertises.**

## Un lieu de dialogue intergénérationnel

Ces associations sont d'« utilité publique », peut-être moins reconnues institutionnellement que par les nombreux habitants. Ces derniers viennent y trouver des ressources adéquates pour le développement de leur pouvoir d'agir et faire face aux difficultés qu'ils rencontrent, notamment en ce qui concerne les enfants, adolescents et jeunes adultes.

Les personnes fonctionnent sur plusieurs systèmes de « loyauté culturelle ». Les collectifs ouvrent des espaces de confiance et de négociations possibles entre les générations. Ils semblent être un support tiers (entre la famille et la société) pour travailler les héritages et traditions dont sont dépositaires les personnes, notamment celles qui ont vécu la migration, ou sont en situation de devoir composer avec plusieurs référentiels culturels pouvant parfois entrer en contradiction (patrimoine art. 3c de la Déclaration des droits culturels). Agissant selon les principes de l'organisation communautaire, la violence des

conflits est désamorcée par la médiation, c'est-à-dire par la création d'un espace d'interprétation propice à l'expression de chacun, au dialogue entre les personnes mais également à la négociation des possibles sans négation ou déni d'un point de vue (diversité art. 3b de la Déclaration des droits culturels).

Les adultes, par l'entremise de ces collectifs, instaurent un rapport de confiance avec les jeunes. Le dialogue peut se tisser sur tout sujet, notamment ceux qui concernent la pluri-culturalité. Les aînés ont un rôle de pédagogue auprès des plus jeunes (les parents par rapport aux jeunes adultes, les jeunes adultes par rapport aux adolescents...) (éducation art. 6 de la Déclaration des droits culturels). Les plus jeunes éveillent les adultes sur les problématiques qu'ils rencontrent et les mettent ainsi en vigilance. Cette forme de réciprocité n'est jamais énoncée dans les relations de transmission et pourtant c'est bien celle-ci qui engendre les dynamiques à l'œuvre au sein des collectifs, contrairement au fonctionnement en public cible qui peut venir couper cet élan.

Les adultes des associations viennent combler des carences de transmission vécues au sein des familles et des institutions. Ses carences semblent notamment dues à la promotion d'une conception de « citoyen abstrait » au nom de l'intérêt général. L'encouragement à se prévaloir d'une « neutralité » culturelle (à l'œuvre dans les institutions politiques, éducatives, sociales et autres structures aux missions de service public) permet difficilement aux jeunes et aux enfants de se relier à leur histoire et de la comprendre.

L'expérience de ces collectifs montre combien les suspicions sur le fait de transmettre un bagage culturel, linguistique, religieux aux enfants, coupe les personnes de leur pouvoir d'agir et provoquent l'effet inverse de ce qui est recherché : ces jeunes deviennent les proies faciles des organisations leur offrant une identité « clé en main ». En se repliant sur eux-mêmes, ils cristallisent les références culturelles qu'ils croient être les leurs (ex. fondamentalismes religieux, politiques, ethniques). Quant aux politiques publiques, la tendance actuelle de remobiliser la « politique des grands frères », où certains jeunes se voient érigés en « exemples » et modèles de réussite « à la française », risque de se faire au détriment des relations intergénérationnelles et de la place que pourraient occuper les parents, grands parents, oncles et tantes dans leur développement.



## Un lieu d'apprentissages et d'expériences

Ces associations sont des lieux où les jeunes apprennent à s'investir pour une cause publique. Ils y découvrent l'action collective et le fonctionnement associatif. Parfois eux-mêmes accompagnés durant leur scolarité lorsqu'ils étaient enfants, ils trouvent dans ces associations de quoi développer une expérience et une montée en responsabilité progressive dans le soutien scolaire, l'accompagnement des sorties, l'organisation d'activité et d'événements. Ils apprennent aussi à argumenter sur l'intérêt de telle ou telle action, à prendre des décisions, à comprendre le paysage des acteurs du quartier, le fonctionnement politique et de manière générale, ont plus de prise sur leur environnement en déployant les problématiques auxquelles eux-mêmes ont à faire face.

Malgré tout, la montée en compétences de la jeune génération dans ces collectifs d'habitants n'est pas suffisamment reconnue, notamment en termes d'emploi et de prétention salariale. L'image qu'ils se font

**Leurs compétences acquises ne sont que très difficilement resservies au profit de ces associations**

de leurs propres parents agissant au sein de ces collectifs est parfois dégradée, constatant l'absence de reconnaissance et d'évolution de leurs conditions salariales. Pour eux le « sacrifice » est trop grand et l'injustice criante. Cela impacte leur investissement dans ces collectifs. Leurs compétences acquises ne sont ainsi que très difficilement resservies au profit de ces associations. Les valoriser permettrait de monter en capacité de développement.

## Évolution des engagements entre générations

Les jeunes générations ont bien souvent d'autres aspirations que leurs parents mais peinent à trouver les espaces nécessaires pour les exprimer. Ils semblent parfois en perte de sens et de repères, du moins ils les questionnent, en partant à la fois de ce qu'ont vécu leurs aînés et de ce qu'eux-mêmes vivent au quotidien. Sans dénier la motivation des mères-pionnières et sans manquer de reconnaissance à leur égard, les jeunes générations sont également motivées pour agir envers leurs proches mais cela se définit et s'énonce autrement que par le soutien scolaire et l'éducation des plus jeunes. Cette différence dans les motivations et l'engagement des jeunes cause parfois des dissensus au sein des collectifs. Toute la question est alors de trouver le juste équilibre entre autonomie et dépendance: une interdé-

pendance nécessaire à la dynamique des collectifs, à la compréhension d'un milieu composé, d'un écosystème où se tissent des relations entre acteurs.

## Apprendre à définir le sens de son action

La logique de l'action publique à l'égard des jeunes a pour effet de les obliger à avoir une idée précise de ce qu'ils veulent faire pour être soutenu (financièrement, matériellement etc.). Si des jeunes souhaitent se retrouver dans un local, faut-il que ce soit pour une raison précise? Est-ce à d'autres de leur dire le bien-fondé ou pas de leur démarche, de leur présence dans le local? Est-ce que le fait de se retrouver entre jeunes favorise le repli sur soi et empêche toute organisation? Le problème n'est pas tant le lieu où se font ces regroupements que le simple fait que ces regroupements aient lieu. Les jeunes sont censés s'organiser et être irréprochables rapidement. Il y a par exemple une certaine injonction à s'investir pour le quartier, à faire du collectif, mais ce que produit cet investissement doit entrer dans les critères et les cahiers des charges des politiques publiques. Les associations de quartier sont pour ces jeunes un endroit où ils n'ont pas nécessairement besoin de « justifier » leur présence par un projet clé en main. Ils peuvent expérimenter pour arriver progressivement à mieux se définir et définir le sens de leur action.

**Il y a une certaine injonction à s'investir pour le quartier, à faire du collectif, mais ce que produit cet investissement doit entrer dans les critères des politiques publiques**

## « Les jeunes », objets de désir

Les acteurs des politiques de la ville conseillent bien souvent aux jeunes de monter leur propre association au motif qu'ils auront ainsi accès à d'autres dispositifs et sources de financement que ceux auxquels ont accès les collectifs fondés par leurs parents. La politique publique demande aux personnes d'adapter leur organisation aux cadres institutionnels et ses lignes budgétaires plutôt que de soutenir ce qui est entrepris. Les jeunes des collectifs ont l'impression que cette demande des institutions sert à justifier l'action de ces dernières et se sentent de ce fait instrumentalisés: plus il y a d'associations de jeunes sur un quartier, plus l'action publique à leur égard est visible et valorisable. Les jeunes sont également en proie aux « chasseurs de têtes ». Il s'agit de repérer les « jeunes talents des cités » pour les faire monter

en politique, les faisant ainsi s'inscrire dans des stratégies autres – peut-être plus individualistes - que celles fondées sur l'organisation communautaire.

La méritocratie à la française pose question quant à l'évolution des collectifs et des tensions qu'elle génère en leur sein. Est-ce la seule conception que nous pouvons avoir de ce fameux « intérêt général » ? La réussite de certains impacteraient-elles sur les conditions de vie des autres ? Faut-il absolument dégager une « élite » pour l'ériger en modèle de réussite indiquant la voie à suivre à tous ? La question est-elle de réussir à « en sauver » au moins quelques-uns ? Sur quelles références culturelles est donc fondée cette réussite ?

### **N'est-ce pas fragiliser les collectifs que de séparer les membres selon des catégories fléchées par les subventions ?**

Les stratégies institutionnelles vis-à-vis de la jeunesse sont difficilement perceptibles parce qu'il y a beaucoup de non-dits. Quelles sont les logiques à l'œuvre dans ces demandes ? N'est-ce pas fragiliser les collectifs que de séparer les membres selon

des catégories une nouvelle fois fléchées par les subventions ? Pourquoi est-ce arrangeant pour les institutionnels de privilégier la jeunesse au détriment des mères de famille ? Est-ce le signe d'une négation d'une certaine culturalité, de certaines références ? Les institutionnels jouent-ils ce jeu sciemment pour évincer des attaches culturelles « gênantes » ?

### **Jeux d'acteurs sur un territoire**

La recherche-action a montré combien la reconnaissance de ce que développent les collectifs d'habitants, et notamment ce type de collectifs, est faible. Les activités sont vues comme de l'occupationnel, loin de produire une expertise sur les conditions de vie des habitants et l'organisation nécessaire pour résoudre les difficultés rencontrées.

Vouloir développer le pouvoir d'agir des personnes requiert qu'elles puissent se présenter face aux autres comme des acteurs à part entière avec leurs propres logiques d'action et non comme une page blanche à remplir suivant des lignes de financement des dispositifs, appels à projets et autres. Il serait primordial de travailler à l'identification des logiques d'action à l'œuvre et d'en démontrer la plus-value. Le choix laissé entre « interventionnisme d'État » ou « responsabilisation des personnes pour gérer leur vie » est une conception trop binaire de la politique.

Comment se positionnent les collectifs ? La notion d'écosystème qui valorise la nécessité d'une diversité de types d'acteurs agissant en relation les uns avec les autres paraît pertinente à explorer pour peu que la conscience et la reconnaissance de l'expertise soient pleines et entières.

### **Remonter le fil des précédents**

La politique de la ville est une politique récente mais sur laquelle nous pouvons avoir une prise de recul. L'enjeu est de concourir à plus d'égalité et de justice entre les territoires, notamment pour ceux qui concentrent difficultés urbanistiques, sociales, économiques et politiques. Depuis sa création, la politique de la ville a réussi à mobiliser beaucoup de moyens. Le jeu d'acteurs sur un QPV (quartier politique de la ville) est d'autant plus complexes qu'ils sont nombreux et que les dispositifs spécifiques sont développés dans tous les domaines, ouvrant des sources de financement importants. Mais est-ce toujours efficace et efficient ?

Les collectifs ont une vision stratégique de ce qui se joue dans le quartier et des enjeux institutionnels. L'expérience des logiques interventionnistes dans tous les aspects de leur vie est faite. Les collectifs dénoncent un « double jeu » des institutionnels : les institutions ont besoin des collectifs, mais il faut que cette relation s'instaure suivant leurs conditions. Les acteurs financeurs adoptent une posture en surplomb en expliquant quoi faire et comment le faire. Cette relation asymétrique a pour effet d'effacer à la longue la spécificité de ce qui est développé dans les associations. La coopération s'arrête (ou devient problématique) au moment où les droits culturels des collectifs s'affirment c'est-à-dire quand ledit « bénéficiaire » veut être pleinement acteur de cette coopération (coopération art. 8 de la Déclaration des droits culturels).

Par ailleurs, les collectifs ont également conscience de la manipulation des politiques aux visées électorales, des promesses faites qui se traduisent par l'accès à un énième dispositif auquel prétendre. Aussi mettent-ils en œuvre des stratégies en conséquence. Ils ne veulent plus se laisser confisquer leur temps, leurs espaces d'organisation, leur parole : ils veulent recouvrer leur capacité d'action.

### **Le fonctionnement par subventions**

La subvention est-elle une commande publique ou un acte d'accompagnement et de soutien de ce qui est fait ? Qui est à la solde de qui ? Qui est redevable

de qui? Pour avoir une voix dans l'espace public, est-il nécessaire de parler le même langage que ceux qui tiennent les rênes? Y a-t-il d'autres arènes possibles que celles imposées pour s'exprimer dans le débat public?

Une hiérarchie est tacite entre les institutions et les associations : ce sont toujours les institutions qui ont le dernier mot. Les collectifs bénéficient d'un appui à la rédaction des demandes de subventions. Avec certains agents, les négociations sont possibles. Mais, même si les membres des collectifs d'habitants ont développé la compétence d'identifier au sein des institutions des alliés (que ce soient des élus ou des techniciens) avec lesquels il est possible de négocier, l'asymétrie des positions entre les acteurs demeure : les associations doivent constamment s'adapter aux critères des financeurs ce qui modifie régulièrement la nature même des projets développés.

Par ailleurs le fonctionnement par subventions a un effet de mise en concurrence généralisée des acteurs œuvrant sur un quartier. Là encore l'injonction est paradoxale : il faut travailler en partenariat mais l'évaluation reste individuelle poussant chaque acteur à défendre son pré-carré et survaloriser son action y compris au détriment des autres acteurs impliqués (ex. se positionner en « vitrine » du quartier » ; « le centre social a besoin de trophées, de preuves car leurs financements en dépendent »). Le jeu est alors de

prouver son rôle central dans le développement des projets sur le quartier notamment dans la coordination des autres acteurs impliqués.

Les relations entre centres sociaux et collectifs d'habitants sont particulièrement des endroits de concurrences et de défiance mutuelle. Les collectifs, par leur manière de procéder et l'impact qu'ils ont sur la population, tant au niveau de la confiance que de la mobilisation ou l'implication des personnes dans les activités, viennent bousculer les autres structures. Les collectifs n'attendent pas que les relations soient apaisées entre les acteurs du quartier pour agir. Habitude est prise de ce fait d'éviter autant que possible de travailler en partenariat.

Le système politique actuel ne permet pas l'expression de tous. Il s'agirait de pouvoir entrer dans le débat des missions des acteurs des politiques publiques pour instaurer des relations équilibrées : se positionner en interlocuteur des institutions sur l'efficacité de leurs dispositifs et objectifs, façon de procéder. Il s'agirait également que les acteurs subventionnés puissent interpréter leurs propres marges de manœuvre dans les dispositifs.

**Il s'agirait de pouvoir entrer dans le débat des missions des acteurs des politiques publiques pour instaurer des relations équilibrées**