

La « mobilisation des habitants » au coeur d'un fonctionnement associatif Regard sur une expérience « d'empowerment »

Note de capitalisation, réalisée par l'Observatoire Régional de
l'Intégration et de la Ville (ORIV) - Novembre 2013



Contexte et origine de la note

L'association PAR ENchantement a été créée en 2007. Elle a pour objet de « soutenir les projets des habitants du quartier en les accompagnant dans leur engagement parental à travers différentes rencontres où participent parents et enfants »¹. Implantée dans la zone urbaine sensible (ZUS) de Koenigshoffen à Strasbourg, l'association intervient plus particulièrement sur le secteur Herrade. La ZUS compte environ 12000 habitants (INSEE 2006) dont environ la moitié réside sur le sous-secteur Herrade. L'association compte aujourd'hui 13 salariés (7,5 ETP) et une quarantaine de bénévoles.

L'originalité du projet associatif repose sur la reconnaissance des compétences et capacités des habitants, ainsi que sur leur implication, en tant que bénévoles, dans le fonctionnement de la structure au quotidien et dans les actions menées par celle-ci.

En 2013, l'ORIV a accompagné l'association pour faire le bilan de sa recherche action « Le bien-être de tous dans notre quartier ». Il s'agit d'une démarche cherchant à appliquer le principe de coresponsabilité², en allant au-devant des habitants du quartier et en partenariat avec les acteurs associatifs et institutionnels.

A partir des enseignements issus de cet accompagnement, il semblait pertinent de mettre en lumière le fonctionnement associatif de PAR Enchantement, qui permet d'éclairer une notion parfois un peu floue, celle de la « participation des habitants ».

Ce terme est largement utilisé dans le langage courant, mais recouvre des réalités très différentes. Il ne s'agit pas ici de démocratie locale (conseils de quartier...) ou de participation à un projet urbain (concertation réglementaire...), mais de (re)-mobilisation des habitants, de « mise en mouvement » par les habitants eux-mêmes et pour eux-mêmes et pour les habitants du quartier. Autrement dit, il s'agit de l'application du principe *d'empowerment*, qui peut être traduit par la capacité d'agir. Cela consiste à acquérir la capacité de prendre la parole et de pouvoir être entendu. Il s'agit également d'être capable de faire le poids en nombre et de construire un discours. *L'empowerment* est un processus qui permet de s'investir dans les politiques publiques et de peser sur les décisions de son environnement, de son quotidien³.

Le Ministre délégué en charge de la ville a fait de la participation des habitants un enjeu central des futurs contrats de ville. A sa demande, Marie-Hélène Bacqué et Mohamed Mechmache ont rendu un rapport sur la place et le rôle des habitants dans les territoires relevant de la politique de la ville⁴. Même si les expériences *d'empowerment* conduites Outre-Atlantique ne pourront jamais être transposées *telles quelles* en France (compte tenu des différences profondes entre les deux pays), des initiatives locales émergent toutefois, qui interrogent les pratiques professionnelles.

Cette note vise à mettre en lumière les enseignements de ce mode d'intervention dans le fonctionnement associatif, dans le portage d'actions, mais aussi dans le positionnement des professionnels et le lien avec les bénévoles.

Cette note se base sur les enseignements de l'accompagnement de la structure dans la réalisation de son bilan et sur des entretiens avec des salariés et des bénévoles.

¹ Statuts de l'association

² Pour en savoir plus : http://www.oriv-alsace.org/wp-content/uploads/oriv_actusur_quatre_vingt_cinq.pdf

³ Pour en savoir plus : http://www.oriv-alsace.org/wp-content/uploads/oriv_actusur_soixante_dix_sept.pdf

⁴ <http://www.ville.gouv.fr/?redonner-le-pouvoir-d-agir-aux>



Un projet associatif

L'association est née en 2007 d'un double constat : le faible nombre d'intervenants sur le quartier et le déficit lieux de garde pour les enfants en bas âge. Parallèlement, plusieurs habitants semblaient vouloir s'investir dans la vie locale. Il semblait donc important de pouvoir leur offrir les moyens de le faire.

L'association bénéficie de locaux « en propre » sur le quartier depuis 2009 et compte des salariés depuis 2010.

Le projet associatif est guidé par deux principes :

- d'une part, la reconnaissance de l'habitant comme « expert de la vie quotidienne »,
- d'autre part, la primauté donnée à la manière dont l'action va être menée (« la mise en mouvement » des habitants / usagers) plutôt qu'au résultat *in fine*.



Un processus collectif qui permet la (re)-mobilisation

La volonté de créer une méthodologie avec les habitants, de s'appuyer sur leurs ressources, leurs potentiels, leurs motivations à « l'instant T » et « *d'accompagner le mouvement* »⁵ a été à l'origine de la création de l'association. Il s'agissait dès le démarrage de développer les compétences des habitants du quartier, afin d'améliorer le vivre-ensemble. En effet, « *pour que le quartier aille mieux, il faut que les gens aillent mieux : quand ça va mieux dans leur vie, ça se passe mieux dans la famille, dans les relations avec les voisins...* ».

L'opposition traditionnelle dans le travail social entre travail collectif et individuel est remise en question. En effet, la dynamique collective permet de travailler sur l'individuel. La dynamique collective permet la prise de conscience de ses difficultés par les personnes membres du collectif et l'envie d'en sortir. L'expérience de l'association montre que la prise de conscience se fait souvent quand les personnes sont dans un groupe, quand elles sont dans l'action, en situation de prise de responsabilité. Mais la dynamique collective ne suffit pas à elle seule, il faut qu'elle soit « positive » et « bienveillante »⁶ pour donner envie de se prendre en main. Cette démarche ne se substitue pas à celle du travail social traditionnel. Les services sociaux peuvent éviter de « couler » dans un quotidien difficile, alors que la dynamique collective peut engendrer un processus qui va faire évoluer la façon de vivre. Ces évolutions vont engendrer un effet boule de neige, à la fois pour les personnes, mais aussi pour leur entourage. Il s'agit d'amener les personnes à s'inscrire dans un processus et une dynamique positive.



Opportunités et incertitudes

Ainsi, pour l'association, c'est moins le résultat de l'action qui compte que la manière dont elle a été menée. Par exemple, les Ateliers Parents-Enfants permettent d'améliorer les relations intrafamiliales, mais ils permettent aussi aux bénévoles de prendre confiance en eux, de tenter de nouvelles choses (animation, prise de parole...) avec l'appui (bienveillant) des salariés.

Ce principe a de fait des incidences sur le fonctionnement de la structure. Afin de répondre aux motivations à « l'instant T », accompagner les initiatives, il faut de la réactivité et de la souplesse dans la structure. Si le programme des actions est trop rigide, il n'y a plus de place pour des actions plus spontanées.

Beaucoup d'actions de l'association se font en fonction des opportunités et des motivations des uns et des autres. Aucune action n'est menée sans que des bénévoles ne s'en saisissent. Les actions peuvent également être initiées par les salariés, mais elles doivent être appropriées par les habitants/bénévoles : « *On fait avec les opportunités et avec ceux qui sont motivés* ».

Ce besoin de souplesse peut engendrer de l'incertitude, puisqu'il est difficile de se projeter dans l'avenir. Cette difficulté à anticiper les projets et ce besoin de réactivité se heurtent aux logiques administratives de dépôts des demandes de subvention, ainsi que des délais d'attribution. Le mode de financement actuel, qui privilégie les subventions sur la base de projets au détriment des subventions de fonctionnement pour l'ensemble du projet associatif, fragilise ce type de démarche. Plus globalement, il s'agit d'un problème récurrent pour les petites structures associatives de proximité à savoir la reconnaissance et le financement de ces associations pour ce qu'elles sont et ce qu'elles proposent comme accompagnement au quotidien et non pour des actions spécifiques.

⁵ Toutes les expressions entre guillemets et en italique sont directement issues des entretiens.

⁶ La bienveillance se définit comme la disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui (Larousse).

Pour l'association, il s'agit donc d'accepter l'incertitude et le fait que les choses ne soient pas toujours très bien cadrées en amont. Il en va de même pour le projet associatif, dans lequel tous les bénévoles doivent se retrouver. Faire ensemble nécessite de construire au fur et à mesure et de « *faire en sorte que personne ne s'accapare les choses* ».

Un positionnement professionnel en équilibre

Comme cela a été mentionné précédemment, le rôle des professionnels consiste en l'accompagnement des habitants et des bénévoles. Cet accompagnement nécessite un savoir-être et un positionnement professionnel adéquat.

Savoir-être

Comme l'ont mentionné plusieurs salariés de l'association, l'important c'est « *l'état d'esprit. Le but n'est pas de tout définir à l'avance sinon on fait l'inverse de ce qu'on préconise* ». Comme cela a déjà été mentionné plus haut, le principal n'est pas la réalisation *in fine*, mais la façon d'y parvenir.

Les professionnels doivent faire comprendre aux habitants « *qu'on a besoin d'eux* », leur laisser de la place et accepter que ceux-ci fassent différemment d'eux. Il faut laisser de la marge à l'initiative (« *ce n'est pas grave si c'est fait différemment* »).

De ce fait, les professionnels doivent savoir se mettre en retrait, laisser la place aux bénévoles tout en les guidant. Parfois, la seule présence des professionnels à des temps animés par des bénévoles leur permet de prendre confiance en eux, de les rassurer.

Les professionnels de l'association ont fait part de leur positionnement parfois difficile dans la relation avec les habitants. Il faut changer ses habitudes et être disponible quand eux le sont ce qui a des effets sur les modalités de fonctionnement (horaires de travail notamment). Il faut apprendre à passer du temps ensemble pour que se tisse une relation de confiance. Il faut également être capable de se mettre en retrait, ne pas être égocentrique, ne pas être susceptible. La parole étant très libre, il n'est pas rare pour les professionnels d'essuyer des critiques de la part des bénévoles.

Pour résumer le savoir-être décrit par les salariés, il faut être humble, faire preuve d'empathie, d'une écoute active et de disponibilité.

Les bénévoles rencontrés, ont quant à eux souligné la personnalité de la directrice, qui fédère, qui va vers les autres et qui « *donne envie de la soutenir* ».

Distance et convivialité

La stabilité des équipes salariées est un ingrédient indispensable de la réussite de ce mode d'intervention. La relation de confiance est quelque chose qui s'établit lentement, il faut « *trainer avec les gens* » pour que quelque chose se passe. La directrice de l'association souligne les difficultés que l'arrivée de nouvelles personnes dans l'équipe salariée peut engendrer. Les habitants/bénévoles peuvent être déstabilisés par l'arrivée de nouveaux salariés, c'est pourquoi il est important de bien communiquer et de dialoguer. Par ailleurs, l'accompagnement des habitants/bénévoles peut prendre des années et s'inscrit dans un temps plus ou moins long selon la personnalité de chacun.

Par ailleurs, il est important de ne pas se limiter à un sujet avec les habitants. En effet, tous les aspects de la vie quotidienne sont abordés, car ils sont tous liés les uns aux autres (logement, travail, école...).

Ainsi, une des difficultés pour les salariés est de trouver la bonne « distance ». D'une part les habitants vont parler de leurs difficultés, de leurs problèmes, de leur vie, d'autre part les temps conviviaux se multiplient. Il est parfois délicat de maintenir une distance entre la vie professionnelle et la vie familiale, de garder une posture professionnelle d'accompagnement des bénévoles.

Valoriser la place des bénévoles

L'expérience de PAR ENchantement illustre la tension entre la professionnalisation et le bénévolat. D'un côté, il faut des salariés/des professionnels compétents pour mener ce travail d'accompagnement des habitants/bénévoles, et pour gérer le fonctionnement administratif de l'association, de l'autre il faut veiller à ne pas « trop » professionnaliser la structure. En effet, si les bénévoles voient qu'il y a un besoin, ils vont spontanément aider. Le risque de la professionnalisation est la perte de l'engagement bénévole.

Par ailleurs, il faut veiller à valoriser la place et la participation des bénévoles. Il faut leur faire sentir qu'on a besoin d'eux, qu'ils apportent quelque chose et que sans eux les actions ne seraient pas possibles. De plus, même si certaines actions ont pu être initiées par les professionnels, aucune action n'est retenue ou menée sans que les bénévoles ne s'en soient saisis.

Les salariés sont constamment dans l'encouragement, l'aide à la prise de confiance en soi. Une fois cette « barrière » franchie, la confiance en soi génère un réel effet « boule de neige » qui va aider les personnes à se (re)-lancer dans une dynamique individuelle positive (projet professionnel, projet de vie...). Cette dynamique sera régulièrement alimentée grâce à l'énergie du collectif.

Bénévoles et salariés

La relation entre bénévoles et salariés implique une sorte d'indifférenciation des statuts. Les bénévoles disent ne pas ressentir de différence de statut et sentent leur parole aussi légitime et reconnue que celle des salariés. Néanmoins, d'après une salariée actuelle et ancienne bénévole, les bénévoles n'ont pas conscience de toute la logistique derrière (relations avec les partenaires, demandes de subventions...).

L'association compte aussi bien des actions initiées par les salariés, et dont les bénévoles se saisissent, que d'actions initiées par les bénévoles. Les professionnels sont vus comme des « *moyens techniques* » pour les bénévoles. Sans bénévoles l'association n'est rien, sans travail en commun entre bénévoles et salariés l'association ne peut pas fonctionner.

Néanmoins, les salariés de l'association soulignent la difficulté des bénévoles à s'investir dans des actions menées avec des partenaires extérieurs. Les bénévoles semblent avoir des difficultés à trouver leur place dans cette configuration et semblent souffrir également d'un manque de reconnaissance de la part des partenaires.

Un sens à l'engagement bénévole

Il s'agit ici de mettre en lumière ce que les bénévoles retirent de leur engagement, pourquoi ils le font, quel intérêt ils en retirent pour eux et pour leur entourage. L'engagement n'est pas quelque chose qui se décrète par les pouvoirs publics, il doit avoir du sens pour les individus qui font ce choix.

Le profil des bénévoles

Les bénévoles rencontrés sont tous venus à l'association par des relations ou par du bouche-à-oreille. A la question « pourquoi être venu à l'association ? », la première raison évoquée est « *pour les enfants* ». La grande majorité des personnes rencontrées, essentiellement des femmes, sont d'abord venues pour faire des activités avec leurs enfants ou pour que leurs enfants rencontrent d'autres enfants du quartier.

Les bénévoles de l'association se caractérisent par leur disponibilité (ils ont le temps de s'investir dans l'association – congé parental, travail à temps partiel...) et leur volonté de s'occuper et de ne pas être tout le temps à la maison avec les enfants. L'association compte beaucoup de femmes, essentiellement des mères de famille ayant entre 30 et 40 ans. Pour la grande majorité d'entre elles, il s'agit d'un premier engagement associatif.

Peu d'hommes sont bénévoles « au quotidien ». Soit par manque de temps lié à leur activité professionnelle, soit parce qu'ils préfèrent s'investir dans quelque chose de précis et de concret. Par exemple, les travaux de la crèche⁷ ont largement été réalisés par les hommes-bénévoles de l'association.

⁷ PAR ENchantement a créé une micro-crèche d'insertion qui peut accueillir des enfants de parents en démarche d'insertion professionnelle.

Un engagement pour soi

Les personnes rencontrées se sentent bien dans cette dynamique et témoignent de leur impression de faire partie d'une « *grande famille* ». L'écoute attentive dont elles font l'objet de la part des autres bénévoles et des salariés leur apporte du bien-être dans un quotidien parfois compliqué.

Ainsi, tous ont exprimé le plaisir de se retrouver, de se rencontrer, trouver et dispenser des conseils (notamment par rapport à l'éducation des enfants), être dans une dynamique collective de projet... Toutes ces raisons (re-)donnent envie de « *se bouger* », permettent de « *booster* », de remotiver les bénévoles dans leur gestion de la vie quotidienne.

L'engagement bénévole est aussi pour certains un tremplin pour le projet professionnel. Soit parce que cela a permis d'affiner des souhaits, des projets, mais aussi par le soutien offert par les membres de l'association, l'oreille attentive dont ils bénéficient.

D'après les salariés de l'association, les habitants s'engagent aussi parce qu'ils ont confiance dans la structure et qu'ils s'y sentent bien. Cet engagement améliore également leur estime de soi et leur offre une ouverture sur le monde.

Un engagement vers les autres

Cet engagement bénévole permet également de s'ouvrir aux autres, de découvrir d'autres cultures et de lutter contre les préjugés : « *avant je me serais plus orientée vers une nounou comme moi, française, et c'est vrai qu'en connaissant toutes les nationalités, je me suis plus ouverte aux autres* ».

Cette sensibilité aux différences de chacun amène les bénévoles à chercher à mieux se comprendre, à mieux respecter les autres. C'est aussi un moyen de trouver sa place dans le quartier.

L'ouverture d'esprit, l'altruisme, la recherche de l'intérêt général et d'un intérêt commun est une autre composante de la démarche : « *Cela fait du bien en tant qu'adulte, en tant que femme, en tant que personne, de donner de sa personne et d'aider les autres* ».

La reconnaissance ne semble pas être le moteur de leur engagement. Tous ont affirmé s'engager parce qu'ils en ont envie, sans attendre la reconnaissance des autres.

Une expérience à valoriser

Ainsi, la participation et l'implication des habitants au sein d'une structure associative visant à répondre à leurs « besoins » sont un moyen d'améliorer le quotidien. Pour les bénévoles rencontrés, « *il ne faut pas attendre que tout vienne de l'Etat* », l'entraide et la solidarité ne peuvent venir que de leur propre mobilisation. A ce titre, ce type d'action s'inscrit bien dans une logique de renforcement du « pouvoir d'agir ». Elle se différencie toutefois des démarches où une structure met en œuvre ponctuellement une action visant la participation des habitants.

On se trouve dans le cas présent dans une « approche intégrée » de la logique participative. L'expérience a permis de mettre en avant des enseignements qui constituent autant de points de vigilance. Si l'implication des bénévoles/habitants est importante, le bénévolat a aussi ses limites. Il faut des professionnels pour accompagner la démarche et l'action des bénévoles et pour assurer les fonctions plus administratives comme les demandes de subventions par exemple.

L'engouement actuel autour des démarches d'*empowerment* amène ainsi à interroger le fonctionnement associatif, mais aussi la place et le rôle des différents acteurs et en particulier des pouvoirs publics. Les pouvoirs publics et les financeurs doivent être en capacité de reconnaître ces démarches et de donner les moyens aux structures d'y parvenir.