La FABRIQUE D'INITIATIVES CITOYENNES d'Oxygène

Recherche-action 2019

UNE MÉTHODOLOGIE AU SERVICE DE L'IMPACT SOCIAL

CATHERINE HIS & CLÉMENTINE GAY

sous la direction de
CHRYSTELLE VEREECKE

oxygène

© Oxygène, 2019

Conception graphique et réalisation : Sandrine Granon www.sgranon.fr

« Voilà bientôt 2 ans que Catherine et Clémentine, guidées par Chrystelle, travaillent à coucher sur papier les constats et analyses qu'elles dressent au fil de l'expérimentation FIC. Avec le conseil d'administration, nous en suivons l'évolution et y voyons un triple intérêt.

*L'objectif le plus fondamental pour nous est de garder trace, tel un patrimoine associatif, des méthodes de travail d'**Oxygène** dont nous savons qu'elles promeuvent le pouvoir d'agir et la citoyenneté. Cette recherche action a contraint à poser des mots sur les savoir-faire, ce qui les rend transmissibles à qui voudra s'en emparer.*

Ensuite, au regard du contexte des politiques publiques, nous voulions rendre compte à nos partenaires et financeurs de l'expertise que requière le travail d'animation sociale tel que le conçoit Oxygène. Les effets en terme d'impact social sont détaillés pour que chacun puisse en mesurer l'intérêt.

Et pour finir, cette étude, par les questions pertinentes qu'elle pose, a ouvert l'association sur le champ de la recherche. La mesure d'impact social est LE sujet du moment pour bon nombre de laboratoires, doctorants et cercles de réflexion. Sollicitée par plusieurs d'entre eux, l'équipe contribue à faire avancer les choses et en retour s'en trouve enrichie.

*Je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui nous ont permis de mener ce travail. Elles sont nombreuses ! Les professionnels et les élus qui se sont prêtés à l'exercice des questionnaires et des entretiens, les amis d'**Oxygène** qui nous ont aidés à animer et à analyser les données, Sandrine Granon qui a fait de cette étude un bel objet et surtout tous ceux et celles impliqués dans les collectifs. La FIC est une belle expérimentation, cet écrit en témoigne. »*

Daniel DEMANNEVILLE
Président de l'association **Oxygène**

Salariée depuis
plus de 30 ans à Bel Air
puis à l'association **Oxygène**,
je suis une professionnelle de terrain.
J'ai besoin de me projeter dans des actions
avec et **pour** les habitants.
J'ai glissé d'un poste d'administratif
à celui d'animatrice en m'investissant
dans une formation BPJEPS animation
sociale en 2011.

CATHERINE

CLÉMENTINE

Animatrice sur
*la **Fabrique d'Initiatives Citoyennes**,*
*je suis arrivée à **Oxygène** en 2017*
juste après la labellisation
pour renforcer le soutien aux projets d'habitants.
C'est mon premier poste après un master
en sciences politiques, spécialisé
en politiques sociales
et développement local.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 9

I - L'ASSOCIATION OXYGÈNE AUJOURD'HUI DANS SON ENVIRONNEMENT 11

II – LA FABRIQUE D'INITIATIVES CITOYENNES D'OXYGÈNE 20

III – DU REMUE-MÉNINGES À OXYGÈNE 32

PARTIE 1 41
METHODOLOGIE D'ACCOMPAGNEMENT
DE LA FABRIQUE D'INITIATIVES CITOYENNES D'OXYGÈNE

SOUS PARTIE 1 48
L'ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS D'HABITANTS

I- LES PREMIERS CONTACTS 48

II- L'ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS : LA MOBILISATION 56

III- L'ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS : LA CONCEPTION 60

IV- L'ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS : LA CONCRÉTISATION 65

V – À LA RECHERCHE DE LA JUSTE POSTURE PROFESSIONNELLE 69

SOUS PARTIE 2 76
L'ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS DE COLLECTIFS MIXTES, ASSOCIANT PROFESSIONNELS, BÉNÉVOLES RESPONSABLES ASSOCIATIFS ET HABITANTS

I- INVITER 76

II. CRÉER DU COMMUN 82

III. COORDONNER DES COLLECTIFS MIXTES 87

SOUS PARTIE 3 95
LA FABRIQUE D'INITIATIVES CITOYENNES COMME FONCTION-SUPPORT INTERNE

I- LA FIC : UN OUTIL TRANSVERSAL AU SEIN DE L'ASSOCIATION 96

II- UNE POSTURE PROFESSIONNELLE COLLABORATIVE ET/OU FORMATRICE 98

SOUS PARTIE 4 100
LES FONDEMENTS HISTORIQUES DE LA MÉTHODOLOGIE D'ACCOMPAGNEMENT D'OXYGÈNE

I - DEUX ASSOCIATIONS ORIGINELLES, DEUX APPROCHES DE L'ANIMATION DE QUARTIER 100

II- LA FUSION DES ASSOCIATIONS OU COMMENT CRÉER DU COMMUN AU BÉNÉFICE DES HABITANTS 110

PARTIE 2 117
MESURE DE L'IMPACT SOCIAL

SOUS PARTIE 1 119
S'IMPLIQUER DANS DES COLLECTIFS : QUEL IMPACT SOCIAL ?

I - IMPACT SUR LES MEMBRES DES COLLECTIFS : DÉPASSER LES STIGMATES 119

II - IMPACT DE L'ACCOMPAGNEMENT SUR LES PARTENAIRES 130

SOUS PARTIE 2 136
MESURE DE L'IMPACT SOCIAL DES PROJETS ACCOMPAGNÉS

I- TOUT UN QUARTIER BÉNÉFICIAIRE DES PRODUCTIONS DE LA FABRIQUE 136

II- QUELLE CONSCIENTISATION DES HABITANTS DE LEUR POUVOIR D'AGIR ? 139

SOUS PARTIE 3 140
MESURE DE L'IMPACT SOCIAL DE LA LABELLISATION FIC

I- FAIBLE IDENTIFICATION EXTERNE 140

II- LA FIC EN INTERNE : UNE INCITATION À SE QUESTIONNER 143

III - DES DYNAMIQUES BÉNÉVOLES EN MOUVEMENT 147

INTRODUCTION

Cette recherche-action est le fruit d'un travail collectif. Nous, Catherine et Clémentine, avons travaillé ensemble tout au long de cette étude, depuis la collecte de données jusqu'à la rédaction finale. Pour cette raison, comme vous le découvrirez, nous nous impliquons dans cet écrit et proposons d'y détailler nos méthodes de travail, ses forces mais aussi ses faiblesses, ainsi qu'une présentation de l'impact social produit.

I - L'ASSOCIATION OXYGÈNE AUJOURD'HUI DANS SON ENVIRONNEMENT

1/ OXYGÈNE : TROIS ENTITÉS AU SERVICE DE VALEURS ET D'UN PROJET COMMUN

L'association **Oxygène** de Neuville-lès-Dieppe est née de la fusion des associations Bel Air et Centre Social de Neuville en 2006. Elle est régie par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association et à ses obligations juridiques.

Elle est agréée ***Jeunesse et éducation populaire*** depuis 2007. L'association se veut garante des valeurs qui se définissent ainsi : ***« L'éducation populaire est un courant d'idée qui milite pour une diffusion de la connaissance au plus grand nombre afin de permettre à chacun de s'émanciper et de trouver la place de citoyen qui lui revient. Elle se définit généralement en complément des actions de l'enseignement formel. C'est une éducation des loisirs qui reconnaît à chacun la volonté et la capacité de progresser et de se développer, à tous les âges de la vie. Elle ne se limite pas à la diffusion de la culture académique ni même à l'art au sens large, mais également aux sciences, aux techniques, aux sports et aux activités ludiques… En réalité tous ces apprentissages sont l'occasion de développer ses capacités à vivre en société : confronter ses idées, partager une vie de groupe, s'exprimer en public, écouter, etc. »***[1].

L'association travaille au quotidien sur le développement du pouvoir d'agir des habitants à travers toutes ses activités. L'objectif est que tout un chacun prenne conscience de ses capacités, en

1. Encyclopédie de l'éducation (www.e-tud.com)

acquière de nouvelles, trouve sa place au sein d'**Oxygène** et de la société. L'idée est d'adapter les activités mais de ne jamais faire à la place des personnes, quel que soit leur niveau d'autonomie.

Les missions de l'association rayonnent sur Dieppe, son agglomération et sur le territoire de la commune de Petit Caux. L'association, et plus particulièrement le centre social et le multi-accueil, sont historiquement implantés sur Neuville-lès-Dieppe. Elle intervient également sur le quartier populaire du Pollet, situé dans Dieppe, par le biais de l'épicerie solidaire et de l'espace de vie sociale.

Le projet de l'association **Oxygène** est construit autour de trois activités principales :

- ***Un multi-accueil*** *de 22 places.*
- ***Chez Louisette,*** *service composé de deux épiceries solidaires, l'une itinérante et l'autre située au Pollet, ainsi que d'un Espace de Vie Sociale (EVS) agréé par la Caisse d'Allocations Familiales (CAF).*
- ***Un centre social*** *agréé par la CAF implanté en quartier politique de la ville.*

Les animatrices de la Fabrique d'Initiatives Citoyennes d'**Oxygène** étant fonctionnellement rattachées au centre social, nous porterons une analyse plus poussée sur ce dernier, ainsi que sur le territoire qui l'héberge.

Selon la charte fédérale des centres sociaux adoptée en 2000 à Angers, un centre social se définit comme un ***« foyer d'initiatives porté par des habitants associés, appuyé par des professionnels capables de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social local ».*** Le centre social a été agréé par la CAF au travers de son projet social intitulé ***Renforcer ensemble le savoir, le pouvoir et le devoir d'agir des habitants*** pour la période 2016-2019. Il marque la volonté du centre social de s'inscrire toujours davantage dans le soutien au développement du pouvoir d'agir des habitants du quartier. La réécriture du contrat de projet pour les années 2020–2024 est, en ce mois de novembre 2019, finalisée. Il s'intitulera ***Invitons-nous !*** pour marquer autant le désir de convivialité nécessaire à la cohésion sociale, que pour défendre la place légitime des habitants de quartiers populaires dans les différentes sphères publiques.

L'agrément CAF porte sur les quatre missions d'un centre social[2] :

- *Un équipement de quartier à vocation sociale globale*
- *Un équipement à vocation familiale et pluri générationnelle*
- *Un lieu d'animation de la vie sociale*
- *Un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices*

Conformément à ses statuts, le centre social **Oxygène** a deux finalités : La première est de créer et de gérer un ensemble de services et de réalisations collectives à caractère social, éducatif, culturel et de loisirs mis à la disposition des habitants. La seconde est de favoriser les rencontres des personnes et des associations dans le but de leur permettre d'élaborer une politique commune d'animation en vue de favoriser les relations sociales.

Ces missions contribuent à l'amélioration du vivre-ensemble. Fort de sa connaissance des publics et de son environnement social, le centre social tente d'apporter des solutions aux problématiques relevées sur son quartier. Les projets d'actions sont mûris collectivement avec les habitants et les partenaires du territoire. Cette structure bien équipée matériellement (cuisine aménagée, salles informatique et de réunion, ateliers couture, bricolage, régies de stockage, minibus...) est un lieu de vie où tous peuvent s'y retrouver de trois mois à pas d'âge, au sein de services spécifiques. Les bénévoles et les porteurs de projets, soutenus par des professionnels, en sont les principaux acteurs.

Le centre social est composé de plusieurs secteurs proposant différentes activités :

- ***L'animation globale,*** *fidèle à la tradition de l'éducation populaire, développe les capacités de chacun à vivre en société au travers de l'Ecole des Arts, d'ateliers, d'expositions, d'animations de quartier...*
- ***Le secteur enfance-famille*** *soutient l'épanouissement familial en proposant des actions de parentalité, d'accompagnement scolaire, d'accompagnement des familles sur les départs en vacances, de sorties familles...*

2. Missions définies par la circulaire CNAF N°56/1995

- ***Le secteur adultes-insertion*** *favorise l'insertion sociale et professionnelle par un accompagnement individualisé.*
- ***Le secteur jeunesse*** *accueille des jeunes à partir de 11 ans. Il contribue à ce que ces derniers se forgent un esprit critique, une conscience citoyenne. Un axe prévention y est également traité.*

Transversale à l'association et légitime à intervenir dans tous les services et secteurs, la Fabrique d'Initiatives Citoyennes contribue à l'émergence de projets d'intérêt collectif, favorise les initiatives citoyennes et développe l'engagement bénévole. En tant qu'animatrices de la Fabrique, nous accompagnons des projets d'habitants et/ou de professionnels.

Les relations instaurées avec un grand nombre de partenaires associatifs, financiers, institutionnels, contribuent à l'élaboration de projets. A l'initiative et/ou sous la coordination d'**Oxygène**, collectifs et espaces de réflexion rassemblent différents acteurs du territoire, professionnels ou bénévoles, afin de répondre aux demandes ou besoins repérés sur le quartier.

2/ OXYGÈNE ET NEUVILLE-LÈS-DIEPPE OU L'HISTOIRE D'UN QUARTIER

Neuville-lès-Dieppe est une commune déléguée de la ville de Dieppe. A ce titre, les élus sont communs aux deux entités. La collectivité de référence pour le centre social est la ville de Dieppe.

Dieppe, la ville aux quatre ports: Elle est intimement liée à la mer depuis ses origines. Abritée par de hautes falaises, Dieppe s'étire sur les deux rives de l'Arques. Elle fut un important port de pêche et de commerce. Aujourd'hui, la ville compte quatre ports pour sept filières: transmanche, fret conventionnel, croisière, plaisance, construction et rénovation navale, pêche et énergies marines renouvelables. 2 600 emplois sont arrimés aux quatre ports. Les ports de Dieppe ne sont pas seulement l'identité de la ville, ils sont aussi son poumon économique. Le patrimoine culturel de Dieppe est très riche (Château Musée, monuments classés, centre culturel, station balnéaire...). Dieppe est un lieu privilégié par sa situation géographique. Sa plage, son port, sa ville sont des atouts majeurs pour le tourisme.

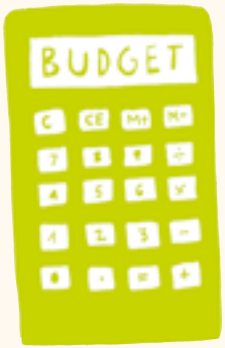
Neuville-lès-Dieppe, la transformation d'un «village» en ville: Au sud de Dieppe et à l'est du Pollet se trouvent respectivement le quartier du Vieux-Neuville et le Neuville-neuf, construit au tournant des années 1960–1970, qui s'étire sur la falaise Est. Neuville-neuf correspond à la délimitation du quartier politique de la ville sur lequel **Oxygène** intervient particulièrement.

1 › ACCUEIL 2 › ATELIERS 3 › CUISINE 4 › CAFÉ, VESTIAIRE SOLIDAIRE 5 › SECTEUR JEUNESSE ET FIC
6 › ECOLE DES ARTS 7 › MULTI-ACCUEIL 8 › SECTEUR INSERTION ET ENFANCE FAMILLE 9 › SALLE DE RÉUNION

Neuville-neuf est composé d'un ensemble de grands immeubles d'Habitat à Loyers Modérés (HLM), d'un centre commercial, d'une salle polyvalente, d'un pôle de services «Le Drakkar» (salle de spectacle, bibliothèque, ludothèque...), d'une maison de quartier, d'un parc paysager, d'une école de cirque... Ecoles maternelles et primaires, collège, structures sportives (gymnases, piscine), maison

de retraite, se trouvent au cœur de ce quartier. Le tissu associatif y est dense, divers et varié. Les soins y ont une place importante (médecins, kinésithérapeute, laboratoire, pharmacie…). Le centre du quartier est desservi par de nombreuses lignes de bus. On peut dire qu'ici se trouve « la vie » alors qu'il suffit de faire quelques mètres pour constater l'absence de structures associatives, d'équipements publics et de commerces.

Dans les années 1960–1970, lors de la construction du quartier, des mètres carrés sociaux sont confiés à la population pour y mener des activités dans le cadre de projets associatifs. Ceux-ci demeurent à ce jour et sont largement utilisés par quelques associations, mais principalement par le centre social **Oxygène**. Au fil des années l'extension est permise grâce à la mise à disposition de locaux vacants par le bailleur social et la commune. C'est ainsi qu'**Oxygène** occupe une grande partie des rez-de-chaussée de deux immeubles. Les locaux s'inscrivent dans les parcours réguliers des habitants (on passe devant pour aller faire ses courses ou pour accompagner ses enfants à l'école). Ils ne constituent pas une unité regroupant tous les secteurs d'activités, mais sont situés à quelques mètres les uns des autres ; tantôt il suffira de franchir une porte pour se rendre dans le local juste à côté, tantôt il faudra se rendre dans la rue voisine. Cela comporte des avantages, telle l'identification de chaque secteur, des locaux spécifiques à chaque atelier, mais également des inconvénients, tels l'éloignement des uns et des autres, les déplacements d'un lieu à l'autre pour la mise en place des actions. Pour autant les activités ne sont pas figées dans un local ou un autre et certaines rencontres prennent place tantôt en cuisine, tantôt au secteur jeunesse ou adulte. Ceci permet d'accueillir au mieux les projets des habitants et de favoriser les échanges entre les différents secteurs.



Du fait de l'histoire politique de Dieppe, le budget de l'association **Oxygène** a pour particularité d'être très morcelé. Le premier financeur en est la CAF (33%) et la collectivité de référence participe à hauteur de 21% du budget en 2019 (hors mise à disposition des locaux). Cette architecture est autant une force qu'une faiblesse : **Oxygène** est relativement autonome dans ses prises de décisions et le CA joue pleinement son rôle. Mais **Oxygène** est

également vite fragilisée par les différents désengagements des pouvoirs publics. L'équilibre est très précaire. L'enjeu actuel est de maintenir le sens des actions dans un contexte de morcellement de plus en plus poussé des financements.

Portrait du territoire : Neuville-lès-Dieppe est un territoire vaste d'environ 5 Km² où la mixité culturelle et sociologique est représentée. Personnes âgées, jeunes adultes, enfants – familles ayant des origines culturelles différentes.

L'ensemble de la commune compte 10 071 habitants soit un tiers de la population dieppoise qui est constituée de 29606 habitants[3]. Le quartier de Neuville-neuf est composé de 3241 habitants[4] et a fait l'objet d'un programme de rénovation dans le cadre de l'ANRU[5] de 2013 à 2016. Ce projet visait à ouvrir davantage le quartier sur son environnement, à résidentialiser et à démolir de nombreux immeubles pour reconstruire de l'habitat individuel.

Il est important également de faire le lien entre la création de ce quartier HLM et la construction de la centrale EDF située à 10 km dans la même période. Dans ces années, des travailleurs turcs ont été embauchés et ont construit ensuite leur vie de famille en France. Malgré des relations apaisées, ils constituent aujourd'hui une communauté que le tissu social neuvillais intègre difficilement.

Dans ce contexte, l'inquiétude actuelle du centre social porte sur la montée du vote d'extrême droite, vote arrivé en tête dans chacun des bureaux de vote du quartier lors des dernières élections législatives et européennes. Un important travail sur le vivre ensemble égalitaire dans les quartiers populaires est en cours depuis trois ans au sein de l'association incluant membres du conseil d'administration (CA) et salariés.

Au 1er janvier 2019, le quartier est composé de 1573 logements dont 95% appartiennent au bailleur social Sodineuf Habitat Normand (SHN). Les logements sont occupés à 93%. Défendant sa vision sociale et interventionniste, ce bailleur est un partenaire essentiel du centre social.

3. Chiffres INSEE, 2015 – 2016.
4. Insee, Recensement de la Population 2013.
5. ANRU : Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine.

Ce quartier présente tous les indicateurs alarmants de pauvreté et de précarité mais il dispose tout autant de ressources : un tissu associatif dense, cohérent et dynamique, une implication bénévole forte dans ce tissu associatif, une bonne articulation avec les services techniques de la ville qui facilite la mise en place d'actions diverses de lien social et une solidarité de quartier entre habitants.

Le niveau de précarité des Neuvillais est plus important que sur l'ensemble du territoire dieppois. Deux fois plus de personnes sont en dessous du seuil de pauvreté. Les Neuvillais ont un revenu disponible médian de 824€, inférieur de 306€ par rapport à la moyenne dieppoise[6]. Les revenus disponibles comprennent une part plus élevée de prestations sociales que dans l'ensemble de la ville ou de l'agglomération.

Les demandeurs d'emplois sur Neuville-lès-Dieppe et plus particulièrement au sein du quartier représentent 17% des habitants[7], contre 14% sur l'ensemble de la ville et 8,8% au niveau national[8].

La part des ouvriers et des employés non qualifiés oscille entre 2 à 4 points supplémentaires sur le territoire neuvillais en comparaison à l'ensemble de la ville. Pour les cadres, c'est 4 points de moins pour Neuville-lès-Dieppe[9].

Le quartier est identifié, tout comme le centre-ville de Dieppe, comme un territoire où la population des 60 à 74 ans est très dense. Elle représente sur le quartier près de 20% de la population[10] et 28% des adhérents de l'association (certes, pas tous Neuvillais).

La population étrangère représente 3,4% des neuvillais sur le quartier contre 1,9 % sur l'ensemble du territoire dieppois[11].

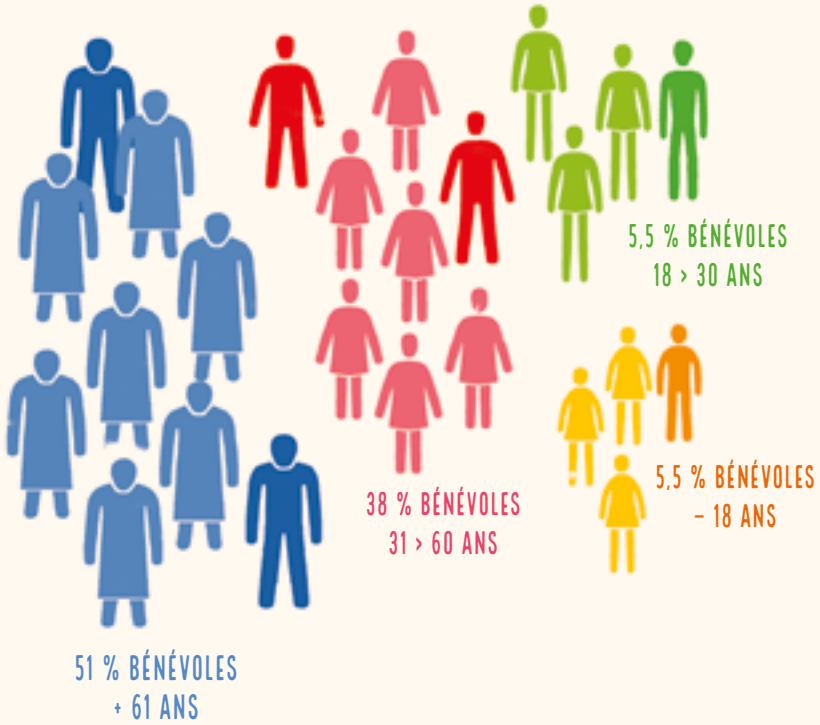
Les familles monoparentales sont également fortement représentées : 25,91% du parc immobilier du bailleur SHN.

6. Insee-DGFIP-Cnaf-Cnav-CCMSA, Fichier localisé social et fiscal, 2013.
7. Pôle Emploi –DARES, STMT – Demandeurs d'emploi en fin de mois au 31/12/2017 (pourcentage calculé par nos soins, sur le nombre d'habitants sur le QPV et la ville de Dieppe, données Insee, Recensement de la population, 2013)
8. Insee, enquête Emploi 2018.
9. Source : Insee, Recensements de la population, actualisation 2014 et Insee, 2010-2015.
10. Insee, Recensement de la population 2010. Estimations démographiques, 2010.
11. Insee, Recensement de la population 2010. Estimations démographiques, 2010.

3/ OXYGÈNE, AU CŒUR DU QUARTIER

Nous avons recensé pour l'année 2018, 957 adhérents à l'association, tous secteurs confondus. 566 sont Neuvillais soit 59 %. La proximité de l'implantation des locaux dans le quartier HLM a un impact important sur le nombre d'adhérents de ce quartier. 271 adhérents habitent le quartier, soit 28% du total des adhérents et/ou 48 % des adhérents neuvillais. **Oxygène** est fréquentée en grande majorité (71 %) par des femmes. Toutes les générations sont représentées.

En 2018, 128 bénévoles se sont engagés dans les différentes activités du centre social. 92 sont Neuvillais soit 71 %. 42 bénévoles résident principalement dans le quartier soit 45 %. Les femmes (92) sont d'avantage représentées que les hommes (37). Les plus de 61 ans sont les plus représentés.



II – LA FABRIQUE D'INITIATIVES CITOYENNES D'OXYGÈNE

1/ LA NAISSANCE DES FABRIQUES D'INITIATIVES CITOYENNES EN FRANCE

En 2015, dans le cadre des priorités portées par le CIEC[12], des mesures ont été définies proposant de vivre « la République en actes ». Les associations œuvrant à promouvoir le vivre ensemble ont été invitées à remobiliser des actions autour de la citoyenneté, des valeurs de la République et de l'éducation populaire. Un certain nombre de mesures permettant de renouveler le rôle et la place de l'éducation populaire au service d'une citoyenneté active ont été définies dans ce même cadre. L'une des mesures portait sur la labellisation de Fabriques d'Initiatives Citoyennes repérées ou sélectionnées par les services de l'Etat. Les associations labellisées sont reconnues pour leur capacité à mettre en œuvre des actions tangibles destinées à :

- *Promouvoir les valeurs de la République (égalité, liberté, fraternité, laïcité, démocratie) ;*
- *Permettre une mutualisation des ressources au bénéfice du maillage associatif et des habitants porteurs d'initiatives citoyennes ;*
- *Faciliter la participation et l'expression de l'envie d'agir des habitants de tous âges, notamment celle du public jeune et faire ainsi émerger et accompagner des projets collectifs concrets propices au vivre- ensemble ;*
- *Sensibiliser et accompagner les acteurs de l'éducation formelle et non formelle vers les pédagogies propices à l'engagement et au développement d'une culture de l'initiative (autonomie, responsabilité, droit à l'erreur) ;*
- *Mieux valoriser, faire connaître et reconnaître les initiatives portées sur leur territoire.*

12. CIEC : Comité Interministériel pour l'Egalité et la Citoyenneté.

A ce titre, l'action de la Fabrique vise à :

- *Répondre à des besoins locaux ;*
- *Favoriser la mixité sociale et culturelle ;*
- *Renforcer la cohésion sociale, la citoyenneté de proximité, le mieux-être et le vivre-ensemble ;*
- *Encourager le dialogue intergénérationnel et interculturel ;*
- *Faciliter la prise d'initiative et l'auto-organisation des citoyens ;*
- *Encourager la créativité et l'innovation sociale ;*
- *Favoriser l'estime de soi, l'épanouissement personnel et l'acquisition de compétences transversales ;*
- *Favoriser la prise en compte du développement durable dans les projets.*[13]

2/ LA RECONNAISSANCE D'OXYGÈNE AU TRAVERS DE LA LABELLISATION FABRIQUE D'INITIATIVES CITOYENNES

Au regard des différents objectifs devant être portés par les Fabriques et des actions déjà menées par **Oxygène**, l'association obtient de l'Etat la labellisation **Fabrique d'Initiatives Citoyennes** en 2016.

Le projet social 2016 – 2019 du centre social, dont la méthodologie d'élaboration a intégré les administrateurs, les partenaires et les habitants a mis en exergue la nécessité de continuer à soutenir ***le savoir, le vouloir, le pouvoir et le devoir d'agir des habitants***[14]. Ces objectifs conditionnent l'ensemble du projet du centre social pour ces quatre ans et s'inscrivent en réalité dans la droite ligne de l'objet social de l'association.

Le diagnostic a souligné qu'il était important pour l'association de continuer à s'ouvrir aux nouvelles sollicitations des partenaires et habitants. En effet, la saturation des fréquentations telle qu'elle

13. Charte d'engagements des FIC – Direction de la Jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, 2015
14. Intitulé du projet social centre social **Oxygène** 2016–2019

apparaissait risquait, à moyen terme, d'amener les équipes à ne plus chercher à intégrer de nouveaux participants, faute de moyens supplémentaires. De plus, il devenait délicat, voire frustrant, pour les équipes d'avoir la sensation de répondre *a minima* à certaines sollicitations d'habitants désirant développer leurs idées citoyennes, faute de moyens et de temps.

Cette labellisation a permis :

- *De donner une réelle ampleur à la démarche de soutien aux initiatives des habitants, à la dynamique partenariale, en affectant des moyens supplémentaires et en structurant des modalités d'intervention transversales à l'association.*
- *D'aller plus loin dans l'accompagnement de projets. La création de notre binôme, légitime à dépasser le territoire du centre social, à intervenir tant auprès des professionnels que des habitants sur tous les sujets portant une dimension citoyenne, a donné une plus grande visibilité aux méthodes de travail employées depuis toujours au sein d'**Oxygène**.*

Depuis 2016, nous travaillons donc à soutenir l'émergence de collectifs d'habitants, de collectifs mêlant professionnels, bénévoles responsables associatifs et habitants et à promouvoir les méthodes de travail qui sous-tendent ces accompagnements.

Bien que fonctionnellement rattachées au centre social, nous intervenons à l'échelle de l'association.

La Fabrique d'**Oxygène** a pour objectif de permettre aux habitants de participer à la vie locale et de promouvoir l'engagement et la citoyenneté. Au travers de notre accompagnement, nous encourageons les initiatives des habitants porteurs d'idées et de projets collectifs favorisant le vivre- ensemble. C'est sur une méthodologie expérimentée et ayant fait ses preuves au sein d'**Oxygène** que nous nous appuyons au quotidien. Nous proposons une pédagogie active incluant un réseau partenarial important, investi auprès d'habitants afin de renforcer la dynamique, de partager des compétences et expérimentations, dans le respect des valeurs et principes de la République (égalité, liberté, fraternité, laïcité, démocratie) et du centre social. Cette méthode favorise la valorisation des capacités d'initiatives et participatives des habitants des quartiers et propose à chacun une voie pour développer son pouvoir d'agir. Dans le cadre de la Fabrique d'**Oxygène**, nous avons

également développé les temps « hors-murs » et le « aller vers » : hors les murs l'été dans différents quartiers de Neuville-lès-Dieppe, événements, porte à porte, présences ponctuelles sur les ronds-points pendant le mouvement des gilets jaunes…

La Fabrique d'**Oxygène** s'inscrit dans un processus soutenu par d'autres facteurs internes : évolutions des postes et des missions des professionnels, projets transversaux, redéfinition de l'agrément espace de vie sociale et construction du nouveau projet social du centre social.

La Fabrique se saisit ainsi des opportunités liées notamment aux évolutions de l'espace de vie sociale. La transversalité opérationnelle avec le multi-accueil est plus compliquée compte tenu de l'ancrage de ce service dans un fonctionnement de type prestation de service. Le travail entrepris au sein de celui-ci permettra à moyen terme de s'appuyer sur la « méthodologie Fabrique » pour impliquer davantage les familles en lien avec les actions déjà portées par le secteur enfance-famille.

Des passerelles entre l'atelier couture et plus particulièrement l'Atelier des chiffonniers et le multi-accueil ont permis la mise en place d'une action de solidarité.

Le rayonnement de la Fabrique se déploie donc à partir de Neuville-lès-Dieppe et du Pollet (sur le territoire dieppois). Elle a la possibilité de s'étendre sur les communes de l'Agglo de Dieppe et les territoires ruraux à proximité. L'idée n'est pas de se substituer aux dynamiques déjà présentes localement mais bien de proposer une plus-value pour les partenaires. Nous sommes régulièrement sollicités au plan départemental ou national pour faire part de nos expérimentations et partager notre expertise. Ces rencontres mobilisent la CNAF, la FONDA[15], l'INJEP[16], le CNAJEP[17], les différentes Fabriques de France, etc.

15. FONDA : Association reconnue d'utilité publique, se définit comme un laboratoire d'idées au service du monde associatif.
16. INJEP : Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire
17. CNAJEP : Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire.

3/ LES ACTIONS SOUTENUES PAR LA FABRIQUE D'INITIATIVES CITOYENNES D'OXYGÈNE

SOUTENIR ET ACCOMPAGNER LES COLLECTIFS D'HABITANTS

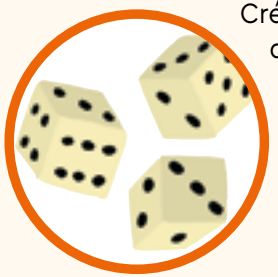
✶ LES INCROYABLES COMESTIBLES DE NEUVILLE-LÈS-DIEPPE

Réfléchi fin 2016 et mis en application au printemps 2017 lors de l'installation de bacs de jardinage urbain devant l'immeuble Quenouille, ce projet a pour objectifs de créer du lien entre Neuvillais et d'œuvrer pour un retour à la nature, à la terre. Le collectif travaille à l'entretien de jardinières de légumes et aromates sur l'espace public et à l'organisation de manifestations pédagogiques sur la nature. Ce projet a évolué en s'ouvrant vers le secteur enfance-famille d'**Oxygène**.

Les plantations collectives dans les bacs, organisées et financées par le collectif, sont respectées et bien entretenues.

Le collectif organise et porte des animations : rencontres hors les murs l'été, *Nature en fête* autour d'un moment festif en lien avec le printemps ou encore *L'Incroyable Halloween* à l'automne. Ces animations ont été pensées pour associer bons moments en famille et apports pédagogiques : mini-ferme, restauration de saison, ateliers semis, jeux sur les légumes, ateliers manuels nature, maquillage, concours de déguisements…

✶ ANIMATIONS ET JEUX POUR L'AMITIÉ



Créé en janvier 2017, ce collectif s'est fixé comme objectif de mettre en place des animations et des rencontres conviviales autour du jeu pour rompre l'isolement.

Ces rencontres sont majoritairement rattachées à des événements en lien avec les animations de quartier et très souvent co-portées par les membres du collectif et la bibliothèque médiathèque du quartier, dite le Drakkar. Différents événements ont été organisés tels un mardi-gras dansé, une soirée jeux lors de la *semaine de la Diversité dans mon quartier* et des animations lors des fêtes de fin d'année rattachées aux collectifs Neuville en fête et Solidarités en lumière.

✶ L'ATELIER DES CHIFFONNIERS

Ce projet a émergé en juin 2017 et a pour objectif de mettre en place des actions permettant de financer des projets de solidarité et des sorties culturelles collectives.

Le groupe se retrouve autour d'ateliers de production en moyenne deux fois par semaine. Les confections sont réalisées avec de la matière première provenant majoritairement de récupération d'objets destinés à la déchèterie. Les achats de fournitures complémentaires sont moindres. La démarche met l'accent sur le recyclage et le développement durable. Le groupe est en lien avec la Coopé solidaire pour la récupération de vêtements et d'accessoires usagés.

De ces ateliers découlent la mise en place d'expositions d'articles valorisant l'étendue des compétences des porteuses de projets : sacs à main, poufs, fauteuils, miroirs, tabliers… diverses confections qui évoluent au fils des mois et de la thématique choisie. Ces ventes contribuent à alimenter la cagnotte collective. Une partie de cette cagnotte permet le financement de projets de solidarité telle l'intervention d'une professionnelle en éveil musical auprès des enfants du multi-accueil. En parallèle, les membres de ce collectif se retrouvent autour de sorties culturelles collectives en lien avec leur projet tels le salon Créativa, la fête du Lin, des moments de convivialité…

✶ LA COOPÉ SOLIDAIRE

Existant depuis de nombreuses années sous des formes différentes, la Coopé solidaire a été entièrement redéfinie et accompagnée par la Fabrique

durant six mois dans la réécriture de sa nouvelle formule. Ce projet a donc repris pleinement son activité en février 2017. Il a pour but de mettre en place des actions permettant de gagner de l'argent afin de financer des projets de solidarité et/ou de loisirs collectifs pour les membres de la coopérative.

C'est au travers de différentes actions que le projet prend forme :

LE CAFÉ VESTIAIRE SOLIDAIRE propose aux habitants un endroit convivial pour échanger, partager, lire, prendre un café, ainsi qu'un vestiaire solidaire approvisionné uniquement par des dons de vêtements de particuliers et revendus à tout petits prix. Il est ouvert deux fois par semaine (hors période de vacances scolaires), les lundis et jeudis. Le tri des vêtements fait partie intégrante de l'organisation. Il se déroule deux matinées par semaine afin d'assurer un réassort régulier avant chaque ouverture du magasin.

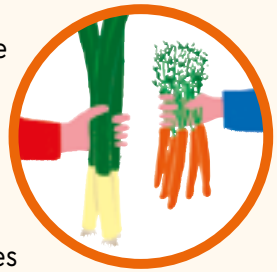
LA RESTAURATION PARTAGÉE permet de proposer aux habitants, sur chaque animation de quartier (telles la *fête de la diversité*, la *fête de l'été*...) un temps de convivialité autour d'une petite restauration à moindre prix et de qualité. Le groupe est également sollicité pour ses compétences à l'occasion, entre autres, de la fête *Puys Chandelles Musicales* en septembre.

LA PARTICIPATION À DES BROCANTES DE QUARTIER permet de destocker les invendus et contribue également à remplir la caisse. Elle permet, comme pour la restauration, d'aller à la rencontre de nouvelles personnes et de communiquer autour du projet.

LES PROJETS DE SOLIDARITÉ ET DE LOISIRS COLLECTIFS : Chaque année un grand nombre de projets de solidarité (bourses d'urgences pour des personnes en grande difficulté réorientées par les assistantes sociales de secteur) et/ou de loisirs sont votés : lave-linge, cuisinière, mixeur, literie, dons pour la solidarité locales, sorties collectives de loisirs pour le groupe, dons de vêtements ou autres (linge de maison, puériculture... sans limite d'articles pour des personnes accompagnées par des travailleurs sociaux.), ventes au profit du Téléthon, etc.

LA FORMATION DES MEMBRES DU COLLECTIF est un axe important qui évolue selon les demandes et les besoins : hygiène, organisation et sécurité pour la restauration, posture de l'accueillant pour le café convivialité, etc.

★ LE JARDIN À CULTIVER



Le projet a été créé en novembre 2017, grâce à la mise à disposition par la ville de Dieppe d'un jardin au cœur du Pollet, à proximité de Chez Louisette, espace de vie sociale et épicerie solidaire. Ce jardin permet d'œuvrer pour un retour à la nature, pour une alimentation saine et de saison, dans le cadre d'un jardin partagé et solidaire. Le groupe, constitué de bénévoles de Chez Louisette et d'habitants du quartier, a aménagé le terrain en un jardin partagé. Les décisions sont prises collectivement. Une partie des légumes est donnée à l'épicerie solidaire et l'autre partagée entre les jardiniers. Le terrain est aménagé pour être accessible à tous (jardinières en hauteur, carrés de jardin...) et dans une approche de développement durable (pas de produits chimiques, favoriser la biodiversité). Le jardin est pensé comme un lieu d'animation du quartier. Il accueille des ateliers jardinage pour des familles de l'espace de vie sociale qui rejoindront peut-être par la suite le collectif. Certaines productions sont cuisinées et partagées autour de temps de convivialité collectifs.

L'ANIMATION DE RÉSEAUX

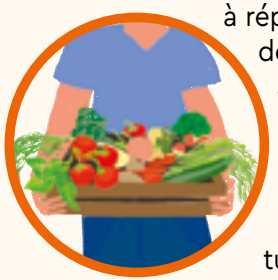
À l'initiative et/ou sous la coordination d'**Oxygène**, collectifs et espaces de réflexion rassemblent différents acteurs du territoire, professionnels ou bénévoles, afin de répondre aux demandes ou besoins repérés sur le quartier.

★ RSN – LE RÉSEAU DES STRUCTURES NEUVILLAISES

regroupe une quinzaine de partenaires intervenant sur le quartier de Neuville-lès-Dieppe. Il se réunit pour partager constats et analyses propres au quartier, pour maintenir une vigilance quant à la complémentarité des actions engagées. Des réflexions sont menées et aboutissent à des constats très souvent partagés tels le nombre grandissant de personnes isolées dans le quartier, la place de la nature en ville. Toutes ces analyses débouchent le plus souvent sur la création de comités techniques spécifiques à une problématique repérée,

ou bien font sens au sein d'un collectif déjà créé. Elles apportent du grain à moudre à ses membres. De ces rencontres sont nés les collectifs Neuville en fête et Solidarités en lumière.

✶ LES LÉGUMES SUSPENDUS



A l'initiative d'un commerçant de Neuville-lès-Dieppe, ce projet vise à répondre rapidement par le biais de bons d'achat à une demande d'extrême urgence émise via les assistantes sociales de secteur. Depuis octobre 2018, la cagnotte se constitue selon deux voies : d'une part, les clients peuvent acheter un produit phare à prix promotionnel et ainsi payer pour deux, d'autre part, ils peuvent arrondir leur paiement à l'euro supérieur et ainsi effectuer des micro-dons. Ces cagnottes sont transformées en bons d'achat. **Oxygène** est détenteur des bons et les transmet aux usagers sur prescriptions des travailleurs sociaux du territoire. L'une de nous a apporté une expertise en construction de projet et a mis en relation les différents protagonistes afin de conceptualiser et formaliser l'idée initiale.

SOUTENIR ET COORDONNER LES INITIATIVES PARTENARIALES INCLUANT LES HABITANTS

✶ LE COLLECTIF SANTÉ

Né fin 2015 de la volonté d'habitants et de partenaires de mener une réflexion et un travail coopératif autour de la santé, le collectif s'est fixé pour objectif de créer un outil de communication et d'informations sur la santé en accès direct et lisible par tous. Ainsi est né le plan réseau santé dieppois.

Depuis début 2018, celui-ci est diffusé dans les trois centres sociaux du territoire dieppois, au Pôle Ressource Santé Ville, dans les lieux visités et répertoriés dans le plan et auprès des structures partenaires. Il est transmis et accompagné d'explications aux usagers de ces structures. Le Collectif Santé a également pour objectif de créer un réseau de professionnels vigilants aux problématiques santé du territoire. Il peut ainsi proposer aux habitants et usagers des différentes structures des réponses au travers d'actions de prévention santé.

✶ LE COLLECTIF NEUVILLE EN FÊTE

Né fin des années 2000, ce collectif a pour objectif d'animer le quartier en organisant des événements favorisant le vivre-ensemble. Il soutient les initiatives des habitants. Il est complémentaire à d'autres collectifs comme RSN, Incroyables comestibles, Solidarités en lumière, etc. Il répond à des problématiques relevées sur le territoire en proposant des moments de réflexions (discrimination – isolement – propreté…) au travers de rassemblements festifs et/ou de débats et d'échanges. Il est constitué de partenaires et de bénévoles.

Les fêtes, manifestations et repas de quartier sont des moments conviviaux servant de prétextes à des rencontres. Elles permettent aux habitants, aux associations et partenaires locaux de se retrouver autour d'une même dynamique et de favoriser le vivre-ensemble. Elles donnent de la vie au quartier et soutiennent les initiatives des habitants.

Les partenaires, ainsi que les bénévoles, proposent d'année en année davantage d'actions. Ils s'impliquent bien au-delà de leur champ d'intervention habituel en soutenant chaque initiative proposée, en redoublant d'effort pour proposer des actions innovantes, originales, provocantes, qui soutiennent la réflexion et l'adhésion des publics cibles. Le collectif a ainsi proposé aux habitants des terrasses citoyennes, du théâtre invisible, du théâtre forum, des cafés-débats… avec pour fil rouge des thématiques en lien avec des préoccupations relevées sur le quartier. Les temps d'animations festives sont très importants puisqu'environ cinq animations de quartier sont portées par le collectif chaque année tels que des repas de quartier, la *fête de la diversité*, la *fête de l'été*, la fête de quartier de fin d'année. Cette dernière proposition a émergé d'une réflexion collective autour des problématiques d'isolement, entre autres lors de réunions RSN. Les animations de quartier sont très attendues et fortement plébiscitées par les habitants.

★ LE COLLECTIF SOLIDARITÉS EN LUMIÈRE

Ce collectif cherche des solutions pour rompre l'isolement des habitants sans distinction d'âge, en proposant des temps de diagnostics, de réflexion, d'animations et de co-construction.

Dans la suite du travail de repérage mené fin 2017 auprès d'habitants isolés, la Fabrique est venue nourrir et soutenir une réflexion autour de ce sujet. Notre accompagnement a permis de faire émerger des rencontres mêlant professionnels et habitants sur le thème de l'isolement.

A court terme, le collectif a souhaité mettre en place des actions pour interroger les habitants sur la solidarité de voisinage, leurs envies et besoins dans le cadre de la lutte contre l'isolement. Ses objectifs sont :

- *d'apporter de l'animation dans des immeubles où des cas d'isolement ont été recensés,*
- *d'informer les Neuvillais des animations de quartier et lever les freins à leur venue,*
- *d'apporter une première information aux Neuvillais sur les lieux où ils peuvent trouver du soutien,*
- *de développer l'interconnaissance entre les professionnels d'animation et d'accompagnement des habitants.*

Le collectif propose des temps de convivialité hors les murs, au plus près des publics cibles, au sein d'immeubles identifiés par le bailleur ou les travailleurs sociaux du territoire comme hébergeant des personnes isolées. De nombreux partenaires d'horizons différents sont impliqués dans ce projet.

III – DU REMUE-MÉNINGES À OXYGÈNE

Au fil des accompagnements, nous nous posions de plus en plus de questions : comment réagir face à telle ou telle situation ? Comment amener un collectif vers l'autonomie complète ? Est-elle tout le temps souhaitable ? Si non, sommes-nous vraiment dans une démarche où les habitants retrouvent du pouvoir d'agir ? Bref, ça cogitait ! Nous avions de nombreuses discussions entre collègues, avec des partenaires… et nous voulions nous accorder de vrais temps d'analyse. Nous voulions également et plus simplement garder une trace des expérimentations de la Fabrique d'**Oxygène** dont la fin programmée a été annoncée dès 2018.

En parallèle, nous voulions mesurer la plus-value créée par l'accompagnement de collectifs. Nous sentions, sans savoir le mesurer, que l'implication dans des collectifs a un impact dans la vie des porteurs de projets et par ricochet sur leurs familles. Nous étions convaincues que le développement de l'accompagnement de projets d'habitants peut également avoir un impact sur la vie du quartier, sur la dynamique partenariale et sur l'équipe bénévole et salariée de l'association. Pour tenter de répondre à toutes ces questions, nous avons décidé de mettre en place une recherche-action sur notre méthodologie et nos postures d'accompagnement de projets et d'en mesurer l'impact social.

1/ NOTRE VISION DE LA RECHERCHE-ACTION

Pour Hugues BAZIN, animateur du Laboratoire d'Innovation Sociale par la Recherche-Action, celle-ci implique d'***« entrer dans un cycle de connaissance (mise à distance) et résoudre un problème concret (implication en situation) »***[18]. Pour nous, la recherche-action, c'est partir de nos problématiques dites « de terrain »[19] et y apporter des réponses en faisant des pas de côté : en nous interrogeant nous-mêmes, en lisant des travaux d'universitaires, en interrogeant les personnes que nous accompagnons, etc. Les objets de recherche ont été construits avec les personnes bénévoles/professionnelles/partenaires impliquées et ont évolué « chemin-faisant »[20] au fur et à mesure de notre récolte de matière mais aussi de l'évolution de notre travail quotidien.

En parallèle, la recherche est venue directement enrichir notre pratique : elle nous a permis d'établir des bases communes, d'ajuster nos pratiques et de définir des orientations pour les années à venir. Toujours selon Hugues BAZIN, ***« les personnes ne sont pas "objet" mais "sujet" de la recherche. On ne peut pas faire "de" la recherche-action sans être "en" recherche-action. C'est ici que l'acteur rejoint le chercheur et réciproquement : l'expérience devient une recherche pour l'acteur et la recherche une expérience pour le chercheur. »***[21] .

La recherche-action c'est un aller-retour constant entre la pratique et la théorie, c'est apprendre en faisant.

18. BAZIN H. [2003–2007], Questions fréquentes sur la recherche-action, disponible en ligne http://recherche-action.fr/hugues-bazin/download/methodologie%20recherche-action/2007_Questions-frequentes-sur-la-recherche-action.pdf
19. Les questions que l'on se pose en sortant de réunions, après avoir échangé avec des porteurs de projets, nos collègues…
20. Expression utilisée par la FONDA, association « laboratoire d'idées » au service du développement du monde associatif.
21. http://www.toutlemondefabrique.fr/recherche-action/

QU'AVONS-NOUS CHERCHÉ ?

Dans ce cadre, nous avons travaillé sur notre méthodologie d'accompagnement de collectifs. Plusieurs axes ont guidé notre travail, autour de l'analyse de nos pratiques et de nos objectifs :

- ***L'aspect « technique » :*** *Quelles étapes, quelles techniques dans l'accompagnement de projets ? Comment « aller-vers » ? Comment repérer des colères ou des envies d'engagement ? Comment passer d'un projet individuel à un projet collectif ? Quel cadre ? Quels outils ? Cet aspect de la recherche comprend également une part d'évaluation : notre accompagnement est-il adapté ? Comment s'ajuster aux attentes et besoins des collectifs ?*
- ***Les postures professionnelles :*** *Quelles postures professionnelles à chaque étape des premiers contacts à la concrétisation des projets ? Quelle adaptation des postures professionnelles, selon les publics : usagers, habitants, partenaires, porteurs de projets, bénévoles, collègues… ? Quel est le rôle de l'éducation populaire ?*
- ***Les dynamiques de groupe, le « pouvoir sur » :*** *Comment animer les groupes ? Comment atteindre nos objectifs d'égalité en présence de relations conflictuelles, parfois violentes, de prise de « pouvoir sur » au sein des collectifs ?*
- ***L'échec :*** *Comment l'éviter ? Faut-il toujours l'éviter ? Comment l'accompagner ?*
- ***Relations porteurs de projets – animatrices :*** *Comment mener les groupes vers l'autonomie lorsque les animatrices sont identifiées comme garantes du cadre ? Quelle « dose » d'affectif peut être admise dans les relations ?*
- ***Le pouvoir d'agir :*** *Comment amener un collectif vers l'autonomie complète ? Est-elle tout le temps souhaitable et souhaitée ? Si non, sommes-nous vraiment dans une démarche où les habitants retrouvent du pouvoir d'agir ? Faut-il différencier le pouvoir d'agir individuel et collectif ?*
- ***Le collectif et l'individuel :*** *Les porteurs de projets impliqués dans les collectifs font face à des problématiques individuelles de plus en plus marquées et nombreuses du fait de la hausse de la pauvreté et du désengagement des politiques publiques. Celles-ci « interfèrent » ou se dévoilent parfois lors de temps collectifs. À d'autres moments, le lien construit avec l'animatrice permet aux membres des collectifs de se confier en individuel. Dans les deux cas, comment accompagner les personnes ? Quel équilibre entre une posture d'animation ou d'éducation spécialisée ? Comment accompagner des groupes où les problématiques individuelles sont fortes ?*
- ***Les compétences :*** *Quelles compétences sont nécessaires pour accompagner des collectifs ? Comment dépasser nos représentations de professionnelles actives du type « j'existe parce que je fais » ?*

  En parallèle, les compétences des habitants entrent aussi dans nos questionnements. Ici les compétences sont comprises comme des compétences techniques (par exemple faire une affiche, tenir une caisse…) mais aussi comme des normes, des codes de la vie collective. Comment l'accompagnement varie-t-il selon les compétences présentes dans les groupes ? Comment accompagner des collectifs qui n'ont pas toutes les compétences pour réaliser leurs projets ? Principe de réalité ? Animatrice qui pallie ? Formations ? Passerelles entre les groupes ?…
- ***L'influence de notre cadre de travail :*** *Comment accompagner le mieux possible des projets d'habitants, et/ou de partenaires et d'habitants avec la bonne posture, quand on travaille dans un cadre bien défini (pour nous, les projets et valeurs du centre social définis par le conseil d'administration d'**Oxygène**) ? Comment être dans la temporalité des habitants et accompagner leurs vraies envies lorsque nous avons des attentes de rendus et d'objectifs par nos partenaires, financeurs et administrateurs ? Comment faire lorsque la multiplication des appels à projets augmente notre temps de travail administratif et morcelle nos projets ? Pouvons-nous accompagner des projets politiques, questionnant les pouvoirs publics qui sont également nos financeurs ? Quels liens entre les valeurs de l'éducation populaire et l'accompagnement de projets ?*

Revenir sur nos postures permet d'expliquer notre travail plus en détail que lors d'échanges à l'oral. Notre objectif n'est pas de faire un guide à suivre à la lettre mais de diffuser notre expérience, d'ouvrir de nouvelles perspectives pour d'autres acteurs de l'éducation populaire. A travers ce travail, nous souhaitons également élargir le partage entre collègues sur les méthodes d'accompagnement de projet et la transversalité de manière globale.

Dans cette optique, nous nous sommes également interrogées sur l'origine de cette méthodologie : quels liens avec d'autres travaux et expériences ? Comment expliquer que l'association **Oxygène** porte ces postures depuis de nombreuses années ? Quels sont les fondements de l'utilisation de ces méthodes au sein de l'association ?

Toutes ces questions seront abordées dans la première partie : « Méthodologie d'accompagnement de la Fabrique d'Initiatives Citoyennes ».

2/ QU'EST-CE QUE LA MESURE DE L'IMPACT SOCIAL ?

L'impact social c'est ***« l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles), que sur la société en général »***[22]. Pour mesurer cet impact, nous nous sommes appuyées sur des objectifs que nous nous étions fixés et nous avons élargi la recherche à des impacts que nous ne cherchions pas à créer en accompagnant des projets d'habitants et/ou de partenaires.

Pour Yannick BLANC, vice-président de la FONDA, ***« un acteur social crée de la valeur à partir de ressources partagées ; cette valeur ajoutée ne se traduit pas par une marge bénéficiaire mais par l'enrichissement du commun : c'est son impact social. »***[23]. S'inspirant des modèles économiques, la FONDA parle de **« chaines de valeurs élargies »** dans lesquels ils mesurent l'impact premier d'une action mais également l'impact de cet impact. Prenons un exemple très simplifié : une personne fréquentant le centre social va reprendre confiance en elle, chercher et trouver un emploi. Ces ressources vont augmenter et elle va pouvoir déménager, ses enfants auront une chambre chacun et auront de meilleurs résultats scolaires. Cette personne devra meubler son nouvel appartement et elle dépensera ainsi son nouveau salaire dans la ville etc. C'est ce que nous avons tenté d'évaluer en individuel sur les personnes engagées dans des collectifs.

Pour poursuivre la recherche, nous avons souhaité évaluer l'impact social externe à l'association et l'impact social interne sur un panel de sujets et d'acteurs.

22. Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social, CSESS, 2011.
23. https://fonda.asso.fr/ressources/la-chaine-de-valeur-elargie

QU'AVONS-NOUS CHERCHÉ À MESURER ?

MESURER L'IMPACT DE NOTRE ACCOMPAGNEMENT EN EXTERNE

L'ACCOMPAGNEMENT DE PROJET À LA « FAÇON OXYGÈNE » :

- *Pour les porteurs de projets : Quels impacts dans leur vie personnelle ? Quelles sont leurs motivations ? Quelle évolution du pouvoir d'agir ? Quelle incidence sur les proches ? Quelles compétences psychosociales ont été mobilisées et/ou enrichies ?*
- *Pour les partenaires, élus et commerçants : Quels changements dans la relation avec* ***Oxygène*** *? Quel regard porté sur le développement du pouvoir d'agir des habitants ? Pourquoi les professionnels sollicitent peu* ***Oxygène*** *dans l'accompagnement de projet ?*

LES PROJETS CRÉÉS ET PORTÉS PAR LES COLLECTIFS :

- *Pour les habitants : Ont-ils envie d'agir au sein de projets collectifs ? Quel niveau de conscientisation du pouvoir d'agir ont ces habitants ?*
- *Pour le quartier et ses habitants : Quels impacts sur la dynamique et la vie à Neuville-lès-Dieppe ? Comment les porteurs de projets sont-ils perçus ?*

CONNAISSANCE ET RECONNAISSANCE DE LA FABRIQUE - AFFIRMATION D'UNE POSTURE :

- *Pour les habitants, partenaires et élus :* ***Oxygène*** *est-elle identifiée et reconnue comme un lieu ressource pour l'accompagnement de projets ? La Fabrique est-elle bien identifiée ?*

MESURER L'IMPACT DE NOTRE ACCOMPAGNEMENT EN INTERNE

L'ACCOMPAGNEMENT DE PROJET À LA « FAÇON OXYGÈNE » :

- *Pour les salariés : Les pratiques professionnelles ont-elles évolué ? La transversalité s'est-elle développée ? Avec quels effets ?*
- *Pour les porteurs de projets et bénévoles : Quels impacts sur les places et rôles de chacun ?*

EVOLUTION DU RÉSEAU D'ACTEURS : EST-CE QUE LE RÉSEAU DE PARTENAIRES DE L'ASSOCIATION S'EST ÉLARGI ET DIVERSIFIÉ ?

Toutes ces questions seront abordées dans la deuxième partie : « Mesure de l'impact social ».

3/ NOTRE MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE : FAIRE LE PLEIN DE MATIÈRE !

Pour répondre aux questionnements qui nous habitaient, nous avons choisi d'aller chercher des réponses sous plusieurs formes. Le propre de cette recherche est d'avoir été menée par des personnes de terrain. Nous avons pensé cette méthodologie pour que les éléments récoltés soient « justes », que les personnes interrogées se livrent le plus facilement possible. Nous avons multiplié les sources d'information afin d'en limiter les biais et pouvoir croiser les points de vue sur des sujets identiques.

« AUTO-ENTRETIENS »

Pour analyser nos pratiques de travail, nous nous sommes mutuellement interrogées : Comment est-ce que tu abordes quelqu'un ? Comment est-ce que tu accompagnes la création d'un projet ?...

ENTRETIENS INDIVIDUELS DES PERSONNES À L'ORIGINE DU CENTRE SOCIAL

Entretiens individuels de personnes ayant participé à la création du 1er centre social de Neuville pour comprendre le contexte, les objectifs entourant cette création, puis la fusion avec l'association Bel Air, pour devenir l'association **Oxygène** d'aujourd'hui.

ENTRETIENS COLLECTIFS DES PORTEURS DE PROJETS

Entretien proposé à chaque collectif pour évaluer les méthodes d'accompagnement que nous utilisons. Nous ne les avons pas interrogés nous-mêmes afin d'éviter le biais « affectif » et que leur parole soit libre.

QUESTIONNAIRES PORTEURS DE PROJETS

Questionnaires anonymes afin d'avoir des retours personnels sur l'impact social de l'engagement dans des collectifs.

ÉCRITS DES COLLECTIFS

Les projets des collectifs ont été une base de travail pour analyser nos pratiques d'accompagnement. Les bilans des actions et événements qu'ils portent ont permis d'évaluer leur impact sur le quartier et sur les porteurs de projets.

ATELIERS COLLECTIFS : HABITANTS, PORTEURS DE PROJETS, PARTENAIRES ET ELUS

Ateliers collectifs visant à vérifier les 1ères hypothèses issues des questionnaires, confronter les points de vue et alimenter les réflexions sur la notion d'engagement.

QUESTIONNAIRES HABITANTS, ÉLUS, PARTENAIRES, COMMERÇANTS

Questionnaires anonymes proposés aux Neuvillais, interrogés sur leur connaissance de la Fabrique, des collectifs et sur leur désir ou non d'agir au sein de projets collectifs. Élus, partenaires et commerçants ont répondu à des questions similaires ainsi qu'à une évaluation de l'évolution de leurs postures et représentations. 110 personnes interrogées : 91 habitants, 5 élus, 7 partenaires et 7 commerçants.

QUESTIONNAIRES SALARIÉS

Questionnaires anonymes pour interroger les salariés d'Oxygène sur leurs parcours, leurs motivations, leurs méthodes de travail et leur vision de la Fabrique d'**Oxygène**.

RÉFLEXION COLLECTIVE SALARIÉS

Temps de travail collectif sur nos postures professionnelles (objectifs, références, méthodologies, limites) et évaluation collective de l'impact interne de la labellisation « Fabrique d'Initiatives citoyennes ».

RENOUVELLEMENT DU CONTRAT DE PROJET

Ateliers participatifs entre bénévoles, porteurs de projets et animateurs afin de produire une analyse collective sur l'engagement dans le centre social et l'évolution des collectifs.

TRAVAUX THEORIQUES

Sociologie, pédagogie...

---PARTIE 1

METHODOLOGIE D'ACCOMPAGNEMENT DE LA FABRIQUE D'INITIATIVES CITOYENNES D'OXYGENE

Notre posture professionnelle dans l'accompagnement de projets, ancrée dans l'éducation populaire est au carrefour de plusieurs approches : le développement du pouvoir d'agir personnel et collectif, les pédagogies actives et le travail social de groupe.

REPÈRE : L'ÉDUCATION POPULAIRE ET LES PÉDAGOGIES ACTIVES

Christian MAUREL, sociologue et engagé dans l'éducation populaire, définit l'éducation populaire comme ***« l'ensemble des pratiques éducatives et culturelles qui œuvrent à la transformation sociale et politique, travaillent à l'émancipation des individus et du peuple, et augmentent leur puissance démocratique d'agir »***[1]. Les définitions de l'éducation populaire sont nombreuses, mais on y retrouve systématiquement ***« l'idée d'émancipation des individus et d'un enrichissement culturel qui passe par le collectif »***[2] ainsi qu'un objectif de transformation sociale.

Développées au XIXe et XXe siècle par des pédagogues comme Maria MONTESSORI ou Célestin et Elise FREINET, les pédagogies actives renvoient aujourd'hui à un ***« ensemble de méthodes pédagogiques qui ont toutes en commun la volonté de rendre l'étudiant acteur de ses apprentissages. Ce type de pédagogie part du principe que c'est en faisant que l'on apprend, à l'inverse de la pédagogie traditionnelle qui part de la théorie pour aller vers la pratique. »***[3].

1. Christian MAUREL, *Education populaire et puissance d'agir. Les processus culturels de l'émancipation*, Paris, Editions l'Harmattan, 2010.
2. Sylvère ANGOT, Simon COTTIN-MARX, « Accompagner les associations. De l'éducation populaire aux politiques de l'emploi », Mouvements, 2015/1 (n° 81), p. 60–69. DOI : 10.3917/mouv.081.0060.
3. https://pedagotheque.enpc.fr/2016/05/04/quest-ce-que-la-pedagogie-active/

Dans la charte de l'éducation populaire la pédagogie est définie comme ***« l'art de s'éduquer par soi-même avec d'autres »***[4], nous l'appelons à **Oxygène** ***« apprendre en faisant »***. Dans la même lignée, Carl ROGERS, psychologue, affirme que ***« les seuls apprentissages qui influencent vraiment une personne sont ceux qu'elle effectue elle-même »***[5].

Dans cette lignée des pédagogies actives, celle d'Anton MAKARENKO, pédagogue russo-ukrainien, est pour **Oxygène** une référence importante. Instituteur, il encadrait une colonie de jeunes délinquants en réinsertion. Pour lui, l'éducation permet à chacun de se réaliser, quel que soit son passé ou le milieu dans lequel il a grandi. Il base sa méthode sur plusieurs concepts forts, celui qui nous intéresse est la **« collectivité éducative »** : penser des collectifs qui peuvent ***« accueillir et mettre en valeur, au service du bien commun, les compétences de chacun de ses membres »***[6]. Autrement dit, les personnes accueillies ne doivent pas rentrer dans un moule mais elles sont accueillies telles qu'elles sont et doivent toujours trouver leur place au sein des collectifs. Cette méthode a aussi pour objectif de démontrer qu'ensemble **« on est plus fort ! »**.

REPÈRE : L'ANIMATION SOCIALE ET LE TRAVAIL SOCIAL DE GROUPE

Le **« travail social »** a une définition très large en France : ***« Il vise à permettre l'accès effectif de tous à l'ensemble des droits fondamentaux et à assurer la place de chacun dans la cité. (...) Dans un but d'émancipation, d'accès à l'autonomie, de protection et de participation citoyenne, le travail social contribue à promouvoir, par des approches individuelles et collectives, la transformation sociale, le développement social, la cohésion de la société. Il participe au développement du pouvoir d'agir des personnes et de***

4. *Charte de l'éducation populaire*, 2005, coordonnée par le CNAJEP, Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire, extrait des fiches repères « L'éducation populaire en France », INJEP, mai 2019.
5. Philippe MERIEU, Petite histoire des pédagogues, https://www.meirieu.com/PATRIMOINE/lespedagogues.htm
6. Yves JEANNE, « *Anton MAKARENKO : un art de savoir s'y prendre* », Reliance, 2005/3 no17, p. 144–150.

groupes dans leur environnement »[7]. À la lecture de ce texte, le travail d'accompagnement de projets est du travail social. Néanmoins, le champ du travail social est en majorité centré sur une approche individuelle à travers l'aide sociale et l'éducation spécialisée.

Nous ne sommes pas travailleuses sociales mais animatrices dans une association d'éducation populaire, ce qui veut dire que la porte d'entrée de notre travail n'est pas la ou les problématiques individuelles. Le travail social est destiné spécifiquement aux personnes nécessitant une aide technique et un soutien pour garder une place dans la société. L'association, quant à elle, est ouverte à tous sans distinction.

Néanmoins, la majorité du public accueilli à l'association ou accompagné dans des projets est en situation de précarité. La précarité désigne une situation de fragilité qui est due à plusieurs facteurs : absence d'emploi ou emploi non stable (temps partiels, intérim, CDD...), absence de protection sociale (liée à l'absence d'un statut fixe) et insuffisance de revenus stables[8]. Tous ces éléments liés entre eux entraînent des incertitudes au quotidien et empêchent de se projeter dans l'avenir. Au cours des vingt dernières années, les niveaux de vie annuels se sont écartés de 10 000 euros[9] entre les Français les plus riches et les plus pauvres. En parallèle, les moyens de l'Etat et des collectivités ont diminué, faisant dire aux habitants que nous rencontrons que les personnes en situation de précarité ont de moins en moins de soutien.

En conséquence, nous avons beaucoup d'échanges individuels et de temps d'écoute relevant du travail social, voire de la psychologie, en dehors de notre travail premier d'accompagnement de projets. Même si un projet collectif est également un projet de vie individuel pour la personne impliquée, la visée d'insertion ou la visée thérapeutique n'est pas notre porte d'entrée pour nouer la relation avec le public.

7. *Code de l'action sociale et de la famille*, Décret n°2017-877 du 6 mai 2017.
8. Daniel CARDOT, la précarité, note de lecture sur Alternatives économiques de l'ouvrage de Julien Damon et Benjamin Ferras, La sécurité sociale, PUF, 2015.
9. Observatoire des inégalités, Les inégalités n'augmentent plus depuis 5 ans, 10 septembre 2019 : https://www.inegalites.fr/Les-inegalites-de-niveau-de-vie-en-voie-de-stabilisation

Pour Philippe SEGRESTAN, responsable national animation professionnelle des CEMEA[10] : ***« Travail social et animation ne s'inscrivent pas dans les mêmes finalités, "maintenir ou rétablir une place dans la société" et "agir ensemble pour se développer et transformer les milieux de vie" ne se confondent pas. »***.[11] Pour nous, ces deux visées ne s'opposent pas. Amener à la transformation collective comme individuelle sont les deux objectifs de notre travail.

Dans cette perspective, nous pouvons nous appuyer sur le travail social de groupe, qui envisage le groupe comme un support pour accroître le **« fonctionnement social par des expériences de groupe »**[12] et atteindre des objectifs individuels et/ou collectifs. Il existe plusieurs modèles de travail social de groupe et c'est celui ancré dans le développement du pouvoir d'agir qui est un repère essentiel pour nous.

REPÈRE : LE DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR

Ce concept vient initialement du champ du travail social et a été repris dans l'animation. Pour Yann LE BOSSE, psycho-sociologue[13] québécois qui a largement contribué au développement de cette approche, le pouvoir d'agir est défini comme la ***« capacité concrète des personnes (individuellement ou collectivement) d'exercer un plus grand contrôle sur ce qui est important pour elles, leurs proches ou la collectivité à laquelle elles s'identifient. Concrètement, cela se réfère à la possibilité d'influencer ou de réguler les événements de la vie quotidienne qui ont une importance particulière pour nous. »***[14]. C'est le pouvoir d'agir personnel.

10. Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Éducation Active, formation aux métiers de l'éducation et des loisirs.
11. Philippe SEGRESTAN, Quels devenirs pour l'« animation sociale », Vie sociale et traitements, n° 109, 2011, p. 125-131.
12. Gisela Konopka, Social group work : a helping process, Prentice Hall, 1971.
13. Psychosociologie : science qui étudie l'interaction entre les faits psychologiques, individuels et les faits sociaux, collectifs.
14. Yann LE BOSSE, L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir : une alternative crédible ? , disponible sur le site de Association Nationale pour le Développement de l'Approche DPA : http://www.andadpa.fr/?page_id=3895

Pour Jean-Pierre DESLAURIER, docteur en travail social québécois, le pouvoir d'agir se décline sur quatre niveaux qui en pratique se confondent :

1) Niveau personnel : réponse à ses propres besoins.

2) Niveau de groupe : action du groupe.

3) Niveau communautaire : participation à des réseaux d'entraide et de solidarité.

4) Niveau collectif : transmission à d'autres afin qu'ils agissent.

Dans notre mission, nous n'accompagnons pas des projets de contestation envers des acteurs économiques ou institutionnels comme pourraient le faire des organisateurs communautaires. L'organisation communautaire a été développée aux Etats-Unis au milieu du xxe siècle par Saul ALINSKY, sociologue et militant. Ses objectifs ? Développer *l'empowerment* pour ***« aider les personnes les plus démunies à s'organiser pour améliorer leurs conditions de vie et combattre les méfaits du capitalisme »***[15]. En pratique, il développe une forme d'accompagnement *bottum up* : de la base vers le haut, où l'organisateur **« ne fait pas pour, mais avec »**. Les actions accompagnées sont des actions stratégiques et politiques non violentes pour obtenir des négociations avec des entreprises ou des propriétaires. Saul ALINSKY a repris cette méthode dans un « manuel de l'animateur social ». Vous le verrez par la suite, pour atteindre des objectifs différents nous utilisons en partie ses méthodes.

Dans la même lignée, nous empruntons des aspects théoriques à Paolo FREIRE, pédagogue brésilien. Pour lui, les personnes opprimées internalisent leur oppression : ils ne se sentent pas capables et pensent être entièrement responsables de leur situation. Le pédagogue développe alors dans les années 1960 la méthode de la conscientisation : ***« processus par lequel des hommes et des femmes des couches populaires s'éveillent à leur réalité socioculturelle, repèrent pour les dépasser les aliénations et les contraintes auxquelles ils sont soumis, s'affirment en tant que sujets, acteurs de leur devenir et conscients de leur histoire »***[16].

15. *Les Renseignements généreux, « La méthode ALINSKY »*, La Traverse, n°1, 2010, p.24-33.
16. Bernard DUMAS, Michel SEGUIER, *Construire des actions collectives, Développer les solidarités*, Chronique Sociale, 2010, p.74.

Au sein d'**Oxygène**, nous travaillons à la transformation sociale, à l'émancipation et au développement du pouvoir d'agir collectif mais d'une autre manière : les projets accompagnés ne partent pas de problématiques personnelles mais de besoins ou de manques repérés dans le quartier. Par exemple, la Coopé solidaire a mis en place un café/espace convivialité dans son vestiaire solidaire après avoir observé que beaucoup de personnes ne venaient pas pour acheter des vêtements, mais simplement pour échanger et être écoutées. Les personnes s'engagent pour d'autres, pour amener de la vie et de la solidarité dans le quartier sans attendre que les pouvoirs publics ou des associations le fassent. Nous rejoindrons finalement la définition portée par les mouvements féministes dans les années 1970 pour qui l'*empowerment* avait comme objectif ***« l'acquisition d'une conscience de soi, d'une estime de soi, d'une conscience critique et le développement des capacités individuelles avec l'engagement, la mobilisation et l'action collective pour une transformation sociale »***[17]. L'objectif est d'apprendre à fonctionner en collectif, à se transformer soi-même et à transformer le quartier, sans que cette transformation n'implique de lutte contre des pouvoirs publics et/ou privés mais le développement de nouvelles solidarités locales autogérées.

Maintenant que ce cadre théorique est posé, attaquons-nous à la pratique : comment, concrètement, accompagnons-nous les habitants et les professionnels ?

17. Marie-Hélène BACQUE, Carole BIEWENER, *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, La Découverte, Paris, 2013.

SOUS PARTIE 1

L'ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS D'HABITANTS

I- LES PREMIERS CONTACTS

A travers l'écoute large, nous entrons en relation avec des habitants que nous ne connaissons pas. Nos objectifs dans cette première étape sont de créer du lien, d'être identifiées pour que les personnes reviennent vers nous si elles souhaitent créer un projet ou vers l'association pour une activité ou une implication bénévole.

1/ SORTIR DE SON BUREAU POUR ALLER AU-DEVANT DES HABITANTS : LES LIEUX ET OCCASIONS D'ÉCOUTE

Dans l'association: En dehors de l'accompagnement de projets, nous animons trois activités fixes du centre social. Au quotidien, nous essayons le plus possible de passer dans tous les ateliers du centre social pour saluer les participants. Quand l'occasion se présente nous faisons de même Chez Louisette et au multi-accueil.

Le trottoir: Du fait de la disposition des locaux du centre social, nous sommes souvent amenées à traverser la place ou à sortir sur le trottoir pour nous rendre d'un secteur à l'autre: nous saluons toutes les personnes que nous croisons et nous entamons souvent la conversation avec elles.

Les animations hors-murs: Des animations extérieures sont mises en place par l'association et toute l'équipe y est associée pour toucher des habitants du quartier ne fréquentant pas l'association (animations d'été, manifestations extérieures, animations en bas des halls d'immeubles...) Les temps d'animation portés par les partenaires sont des moments privilégiés pour nous puisque tout notre temps est dédié à l'échange avec les habitants.

La communication hors-murs: Nous communiquons, avec les porteurs de projets accompagnés, sur le marché de Neuville-lès-Dieppe. Au début de l'expérimentation, nous y avons présenté la Fabrique. Aujourd'hui les porteurs de projets y assurent la communication pour les événements qu'ils portent. Pour certains projets spécifiques, nous avons effectué du porte à porte pour informer les habitants. Le porte à porte nous permet d'avoir un regard différent, affûté sur les réalités du quartier et nous ancre aux problématiques du territoire.

Il faut pouvoir sortir de son bureau et être disponible lors des rencontres inattendues et créer des moments d'échanges conviviaux. Depuis le début de l'expérimentation, nous remarquons que la multiplication des appels à projets limite notre temps auprès des publics.

2/ UNE ÉCOUTE LARGE, ATTENTIVE ET COMPRÉHENSIVE

Le premier élément important pour nous est d'être réellement à l'écoute des personnes rencontrées. Nous sommes là pour eux, accessibles et disponibles. Etre accessible renvoie aussi à une certaine énergie: arriver avec le sourire et de l'entrain.

Cette première condition d'écoute permet de libérer un espace de parole. L'objectif est de donner de l'importance à ces paroles et aux personnes: c'est la première marche dans la valorisation individuelle qui permet de s'engager dans des projets par la suite. S'intéresser réellement aux personnes, sans jugement, et être nous-mêmes dans la discussion permet de créer du lien et de la confiance. Nous ne sommes pas ici dans des discussions de sympathie, d'affection mais de compréhension. Nous essayons le plus possible d'entrer dans des relations équilibrées, même si nous ne nions pas le fait que nous sommes salariées. Nous basons nos échanges sur les intérêts,

points de vue et parcours des personnes. Nous leur apportons de l'attention et de la considération. Contrairement au travail social de rue, notre objectif n'est pas de résoudre des problématiques individuelles, néanmoins nous arrivons régulièrement sur ces sujets. Notre rôle est alors d'orienter au mieux les personnes vers des lieux ressources ou des professionnels compétents.

Dans la discussion, il faut aussi susciter l'envie, savoir réagir et rebondir sur les propos des personnes, notamment sur leurs compétences et leurs centres d'intérêts, leurs remarques, leurs motivations. Souvent les projets partent de « manques ». Quand quelqu'un exprime un besoin, il faut savoir rebondir et expliquer qu'il est possible d'agir pour combler ce manque. Pour la prise de contact, nous utilisons le même registre de techniques qu'ALINSKY[18] met en avant dans son ***Manuel de l'animateur social***. Pour lui, ***« la communication ne passe pas si l'organisateur se situe totalement en dehors du champ d'expérience des gens »***[19] : ***« les gens réagissent en fonction de leur expérience et par rapport à elles. »***[20].

Les présentations : Pour aborder et rassurer des personnes que nous ne connaissons pas, nous commençons par nous présenter puis par expliquer rapidement nos missions et les raisons de notre « entrée en discussion ».

L'accroche / l'écoute large : Si la rencontre se fait sur un événement particulier, nous amenons la discussion sur ce sujet. *Comment avez-vous eu l'information ? Passez-vous une bonne journée ? Savez-vous qu'elle est organisée par tel collectif ?* Si la rencontre a lieu dans la rue, nous utilisons régulièrement la même question : *Avez-vous quelques minutes à nous accorder ? Connaissez-vous* ***Oxygène*** *? Depuis combien de temps vivez-vous dans le quartier ?* Dans cette phase, nous utilisons des éléments de l'écoute active, développée

18. Voir REPÈRE : le pouvoir d'agir
19. Saul ALINSKY, *Manuel de l'animateur social, Une action directe non violente*, Editions du Seuil, 1976, p.152.
20. Idem, p.146

par le psychologue Carl ROGERS[21] pour ouvrir la discussion et permettre aux personnes de développer leurs explications. Dans les échanges, nous utilisons les dimensions techniques du travail social telles que des acquiescements, les questions ouvertes, la reformulation, les interrogations ou les phrases en suspension pour que la personne avec qui nous échangeons se sente pleinement écoutée. L'écoute active est utilisée en travail social pour cerner des situations individuelles, que celles-ci soient comprises et conscientisées par les personnes, sans jugement ni orientation de la part des travailleurs sociaux. Pour nous, l'objectif est de créer un premier lien avec des personnes afin de les accompagner à s'engager, si elles le souhaitent.

L'écoute ciblée : Si des besoins ou envies émergent dans la discussion, nous essayons de rebondir ou d'orienter les personnes : *Ce n'est pas la première fois que j'entends cela… ou ça me fait penser à tel projet/association… ou nous sommes là pour vous accompagner si c'est ce que vous voulez faire.* Lorsque nous entendons plusieurs fois les mêmes besoins, nous essayons d'y prêter attention sur les rencontres suivantes en ciblant notre écoute. Sur les moments où nous souhaitons aborder un sujet particulier avec les habitants, nous utilisons des outils d'animation. Nous avons utilisé le processus du porteur de paroles et avons construit des outils ludiques : une roue de loterie dont les symboles renvoient à des questions ou encore un jeu de tarot/photo langage. Il est important alors, suite à ces discussions, d'en garder une trace écrite, un contact.

Prendre le temps d'expliquer la Fabrique, donner des exemples : Pour expliquer l'accompagnement de la Fabrique et pour illustrer les formes d'engagements possibles, nous donnons des exemples de projets et de missions, nous valorisons le rôle des porteurs de projets. Notre façon de travailler peut bousculer, elle est différente de celle des travailleurs sociaux[22] ou d'autres professionnels du

21. Les outils de l'écoute active, présentés par le Secours Catholique : « La Formation à l'écoute active » https://www.youtube.com/watch?v=UuzDCCncqAQ
22. Les missions des travailleurs sociaux et des animateurs sont différentes. Voir REPÈRE : travail social de groupe.

champ de l'animation, il faut donc prendre le temps sur cette étape. Pour quelqu'un qui ne connaît pas le fonctionnement des collectifs accompagnés par **Oxygène**, cela peut sembler très compliqué et rébarbatif, nous avons parfois le sentiment de « faire peur ». Nous faisons donc le choix de ne pas toujours expliquer dans le détail le fonctionnement de la Fabrique lors de la première rencontre.

Lever les freins à l'engagement : Le mot « engagement » fait peur, la majorité des personnes ne se sentent pas capables et/ou concernées, ce qui les retient de s'engager dans des collectifs existants ou de proposer de nouveaux projets. Dans les échanges, nous avons un discours rassurant, mais réaliste, sur les formes d'engagement. L'idéal dans ces moments est d'avoir un duo salariée-porteur de projets afin qu'il puisse parler de ses propres expériences et lever des **« barrières psychologiques »** que nous avons plus de mal à lever en tant que professionnelles. Nous avions une idée de ce que peuvent être les freins à l'engagement et ce travail de recherche nous a permis de les préciser. Pour les Neuvillais interrogés[23], les freins sont multiples, nous les avons organisés autour des quatre axes présentés ci-dessous. Les pistes d'échanges qui s'en suivent ont été co-élaborés lors de la journée du 28 juin 2018 entre habitants et professionnels de tous horizons. Ils ne sont bien sûr qu'indicatifs mais visent à démontrer qu'aucun des freins évoqués n'est définitif.

« JE TRAVAILLE » / « J'AI DES ENFANTS » / « JE N'AI PAS LE TEMPS » :

La notion d'engagement crée une appréhension : comment s'engager et concilier vie professionnelle, vie de famille, loisirs ? L'engagement est perçu comme **« quelque chose de lourd »** mais il doit être un plaisir et offrir un sentiment de gratification personnel.

PISTES D'ÉCHANGES :

▶ *Il est possible sur certains collectifs de concilier famille et bénévolat, de venir aux réunions ponctuellement avec les enfants et de faire des actions avec eux. Inventer ensemble des modes de garde.*

23. Voir Introduction : méthodologie.

▶ *Inviter à rencontrer des porteurs de projets s'ils ne sont pas avec nous. Donner des exemples d'engagements ponctuels ne nécessitant pas une implication chronophage.*

« JE SUIS TROP ÂGÉ » // « J'AI UN PROBLÈME DE SANTÉ » : IL FAUT SE SENTIR CAPABLE, DANS CE CAS PHYSIQUEMENT, AVANT DE S'ENGAGER.

PISTES D'ÉCHANGES :

▶ *Il y a une place pour chacun, tout dépend des capacités et des envies de s'engager : le projet s'adapte à ses membres et il y a toujours des missions à effectuer qui ne nécessitent pas d'efforts physiques.*

▶ *L'engagement au sein d'un collectif peut être un moyen de garder le moral, une complémentarité à des soins : permet de sortir de l'isolement, de rester actif, de se donner des objectifs, de pouvoir entrer dans un réseau d'entraide. Toujours inviter à rencontrer des porteurs de projets s'ils ne sont pas avec nous.*

« CE N'EST PAS POUR MOI » : NE PAS SE SENTIR CAPABLE OU À SA PLACE.

Travailler sur le développement du pouvoir d'agir, cela part du constat que notre société individualiste et hiérarchisée réduit les capacités d'agir de certains. Pour Paul RICOEUR, philosophe, ***« la souffrance n'est pas uniquement définie par la douleur physique, ni même mentale, mais par la diminution voire la destruction de la capacité d'agir, du pouvoir faire, ressentie comme une atteinte à l'intégrité de soi »***[24]. Cette diminution des capacités d'agir est liée à la place de chacun dans notre société. Cette place est déterminée, selon le sociologue Pierre BOURDIEU, par quatre capitaux : notre capital économique (l'argent et le patrimoine économique), notre capital culturel (savoir-faire, savoir-être, connaissance des normes des dominants que BOURDIEU appelle habitus), notre capital social (réseau, contacts pour trouver un stage, du boulot...) et le capital symbolique (prestige). Pour le sociologue américain Erving GOFFMAN, ***« tout membre d'une société est doté d'une identité sociale : une série de***

24. Paul RICOEUR, *Soi même comme un autre*, Paris, Seuil, coll. Points, 1990, p.223 cité dans Céline LEPELTIER *« L'empowerment dans les « ateliers cuisine » : entre enjeux et pratique »*, Vie Sociale 2011/3 (N°3), p.51-63.

signes extérieurs définissent le rang qui lui est assigné dans la structure sociale.»[25]. Cette identité possède deux dimensions, une réelle et une virtuelle, qui est une représentation. Le stigmate existe quand les deux identités ne sont pas les mêmes. Il est négatif et empêche les individus d'être acceptés tels qu'ils sont dans la société. Ce stigmate empêche alors par exemple de trouver du travail, on vous le renvoie constamment... Les personnes stigmatisées sont rejetées par les groupes dominants et il faut leur prouver qu'ils ont leur place au sein de la société et a fortiori d'**Oxygène**.

PISTES D'ÉCHANGES :

▶ *Même si cette peur n'est pas évoquée, il faut toujours l'anticiper, déjà dans notre façon de nous exprimer, toujours la plus claire possible avec un vocabulaire adapté à la personne avec laquelle nous échangeons pour ne pas mettre de première barrière.*

▶ *Expliquer que les actions sont ouvertes à tous, qu'elles sont menées par des habitants du quartier, qui accompagnent eux-mêmes les nouveaux bénévoles et qui sont soutenus par des professionnelles selon leurs besoins.*

▶ *Assumer à ce moment-là son identité d'animatrice : oui nous sommes animatrices, oui nous avons notre jargon et c'est à nous de nous adapter.*

« JE SUIS DÉJÀ IMPLIQUÉ » :

Il existe différentes perceptions de l'engagement ; venir à des événements organisés par des porteurs de projets ou associations est pour certains un engagement.

PISTES D'ÉCHANGES :

▶ *Revenir sur les projets menés, parler de choses concrètes que les personnes peuvent connaître (fêtes de quartier...) et du temps passé au service des autres, pour faire vivre le quartier, etc.*

▶ *L'engagement n'est une évidence pour personne, accepter que tout ne se joue pas sur une discussion et planter les graines une par une.*

25. Clyde PLUMAUZILLE et Mathilde ROSSIGNEUX-MEHEUST, *« Le stigmate ou « la différence comme catégorie utile d'analyse historique » »*, *Hypothèses*, Editions de la Sorbonne, 2014/1, n°17, p.215-228

Prévoir la suite : Si une envie de s'engager ou une idée de projet émerge lors des discussions, nous invitons la ou les personnes autour d'une rencontre, au centre social en priorité, dans des locaux de partenaires, dans un café... selon ce qui convient le mieux. En général, cela arrive après plusieurs rencontres. Pour les personnes souhaitant faire du bénévolat, nous les orientons vers le Relais France Bénévolat. Ce relais, géré uniquement par des bénévoles, fait médiation entre les associations et de futurs bénévoles. Des associations et des missions leur sont présentées, en y incluant si cela est pertinent, des actions portées par des collectifs existants ou une orientation vers la Fabrique pour accompagner la création d'un nouveau projet. L'objectif est que la personne soit maîtresse de ses choix et qu'elle s'engage dans des missions qui lui correspondent le mieux. Il ne s'agit pas pour nous de « recruter » pour **Oxygène** et les projets que nous accompagnons.

Si dans ce paragraphe, nous avons utilisé **« il faut »** plusieurs fois, ce ne sont pas des injonctions mais des objectifs dont certains restent pour nous à retravailler : améliorer notre disponibilité (travailler avec nos collègues, savoir dire non pour mieux accueillir sur un autre temps dans de bonnes conditions) et surtout lors des échanges hors les murs, savoir impulser les projets, rebondir... Dans les faits, il est complexe pour nous, en une seule discussion, de passer de besoins repérés ou d'envies à une envie de s'engager, mais tout ne se joue pas sur une seule discussion. Nous rappelons à chaque rencontre nos missions, notre disponibilité et l'importance de prendre le temps d'échanger à plusieurs reprises avant que le projet n'émerge : « Passez nous voir au bureau, nous sommes là pour ça » (tout en conseillant de prendre un rendez-vous pour pouvoir échanger dans de meilleures conditions).

Il faut savoir et surtout pouvoir prendre du temps sur ce moment. C'est une de nos limites : il nous est parfois difficile d'être totalement disponibles, notamment lors des rencontres sur le trottoir ou lors de passages à l'accueil de l'association.

II- L'ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS : LA MOBILISATION

Chaque mobilisation se fait d'une manière différente, selon d'où et de qui vient le projet. Depuis la création de la Fabrique, nous avons accompagné des projets initiés de manières différentes : initiatives de petits groupes, initiatives individuelles, initiatives de professionnels. Certains projets ont été initiés par l'association et des partenaires puis proposés aux habitants afin qu'ils se les approprient entièrement. Chaque forme d'initiative a été accompagnée de manière différente.

1/ PASSER DE L'INDIVIDUEL AU COLLECTIF, L'EXEMPLE DES LÉGUMES SUSPENDUS

Le projet Légumes suspendus est une initiative d'un commerçant du quartier, avec qui nous avions l'habitude de travailler lors des repas de quartier. Nous l'avons interrogé dans le cadre de cette recherche action sur sa vision de la Fabrique et des projets accompagnés. C'est à travers cet échange qu'il a commencé à évoquer son envie de mettre en place un projet solidaire dans son magasin. Nous sommes ensuite revenues vers lui plusieurs fois au magasin, puis l'avons invité au centre social pour une première rencontre.

Accueillir : Après plusieurs expériences de rendez-vous dérangés, nous essayons maintenant d'avoir un espace fermé, calme et convivial pour être le plus à l'écoute possible lors de la première rencontre.

Laisser place et comprendre : Lors de cette première rencontre, nous laissons en premier lieu la parole à la personne et nous l'interrogeons, reformulons, afin de bien comprendre son projet et ses objectifs. Nous utilisons un document très simple qui nous permet de dérouler la première rencontre et d'avoir en tête des repères et les éléments essentiels :

QUI ? Qui porte l'initiative : association, groupe d'habitants, habitant… ?

QUOI ? Une envie ? Une idée ? Un projet ?

POURQUOI ? Quels objectifs ?

POUR QUI ? A qui est destiné le projet ?

Une posture claire, ancrée dans les valeurs de l'association : Suite à cela, nous présentons de nouveau le cadre de la Fabrique, quelle forme peut prendre l'accompagnement proposé. Il faut à ce moment-là avoir une posture claire et prendre le temps d'expliquer les valeurs et les missions de l'association en s'appuyant si nécessaire sur la charte du centre social.

Construire l'accompagnement sur mesure : Il faut alors convenir des modalités d'accompagnement. Cela peut être une simple aide technique (communication, contacts, autorisations légales…) ou un soutien plus poussé sur la mobilisation et l'animation d'un collectif. Dans le cas des Légumes suspendus, nous avons mis en réseau les travailleurs sociaux du quartier et le commerçant et les avons accompagnés dans l'écriture du projet.

2/ MOBILISER UN COLLECTIF AUTOUR D'UNE PROPOSITION INDIVIDUELLE OU DE L'ASSOCIATION

L'EXEMPLE DES INCROYABLES COMESTIBLES ET DU JARDIN À CULTIVER

Lorsqu'un habitant arrive avec une envie ou un projet, il faut concevoir avec lui la dimension collective qui légitime notre intervention. Si pour les Légumes suspendus cela a été une mise en relation avec un partenaire, pour d'autres projets nous privilégions la création d'un collectif d'habitants. Après les premières rencontres au centre social, nous passons donc à la mobilisation large qui peut prendre plusieurs formes.

Pour les projets des Incroyables comestibles et du Jardin à cultiver (nés dans cet ordre et à quelques mois d'intervalle), il y avait eu par

le passé des demandes d'habitants autour d'envies de jardinage. Des demandes de terrains pour jardiner avaient été émises auprès de la mairie, relayées par le centre social et l'espace de vie sociale. Les habitants n'étaient plus mobilisés lorsque les réponses sont arrivées plusieurs années plus tard. Le fait d'avoir, à l'époque, relayé les demandes sans organiser la parole collective a certainement été un facteur de démobilisation supplémentaire. Nous avons suivi deux stratégies de mobilisation différentes pour ces deux projets :

LA PROJECTION D'ABORD ! Les Incroyables comestibles	L'ACTION D'ABORD ! Le Jardin à cultiver
Du fait du délai et de l'évolution du projet nous avons, nous animatrices, mis en place le processus de remobilisation autour du projet des Incroyables comestibles.	Pour le Jardin du Pollet, un groupe de bénévoles actifs de l'épicerie s'est mobilisé autour du projet et nous les avons accompagnés à porter une mobilisation plus large, à l'échelle du quartier.
Communication large réalisée par les animatrices en vue de la 1ère action : discussions au sein de l'association, distribution de flyers, discussions avec les habitants, sur le marché, à la sortie des écoles, chez les commerçants et communication dans la presse.	**Communication large réalisée par les bénévoles de l'épicerie en vue de la 1ère action :** discussions au sein de l'association, distribution de flyers, discussions avec les habitants, sur le marché, à la sortie des écoles, chez les commerçants et communication dans la presse.
1ère action de mobilisation large : réunion publique, ouverte à tous, accompagnement des partenaires de la mairie. Présentation du projet, réponse aux questions.	**1ère action de mobilisation large :** inauguration du jardin. Désherbage pour mettre les mains dans la terre, prendre possession du jardin et commencer à se projeter.
Réunions projets avec les personnes intéressées pour préparer l'arrivée des bacs.	Rencontres au jardin avec les personnes intéressées pour désherber, déblayer...
Inauguration des bacs	Réunions d'organisation et de conception du projet (toujours en parallèle des rencontres au jardin)
Réunions de conception du projet	Réunions d'organisation, plan jardinage

Ces choix n'ont pas été faits au hasard. Si en théorie nous souhaitons mettre l'étape de la conception du projet en amont de sa réalisation, il faut toujours analyser le contexte et voir si cela est pertinent. Le groupe mobilisé autour du jardin était en attente de mettre les mains dans la terre et il est difficile de construire un projet de jardin sans avoir pratiqué le terrain. Pour les Incroyables comestibles, cette partie d'accompagnement est arrivée plus tardivement, elle aurait dû être impulsée dès l'inauguration des bacs. En effet, l'action est une attente de tous les habitants et en tant qu'accompagnateur, il faut savoir expliquer l'importance de la construction d'un projet et des objectifs pour guider les actions du collectif.

III- L'ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS : LA CONCEPTION

Comment transformer une idée, une envie en projet ? Travailler sur la conception d'un projet c'est pour nous construire les objectifs et la façon de les réaliser. Le but de ces séances de travail est d'écrire collectivement le projet. Notre rôle à cette étape est double. Nous apportons des outils pour que cela soit réalisable et sommes garantes du cadre et de la cohésion du groupe. Nous sommes nous-mêmes des outils : oreilles attentives et mains qui retranscrivent pour le collectif.

1/ UNE ÉTAPE FONDAMENTALE ET DÉTERMINANTE

Cette étape est essentielle. En effet, nous avons parfois fait l'erreur au début de l'expérimentation de ne pas prendre le temps de définir clairement et par écrit les projets, nous avons passé cette étape pour aller directement dans l'action en croyant soutenir la dynamique des groupes. Or, faire l'économie de cette étape conduit à des biais récurrents : les groupes partent « dans tous les sens », les membres sont un peu perdus et des conflits d'intérêts et/ou de pouvoir peuvent s'installer. Il est ensuite compliqué de mettre en place des actions et d'agrandir les groupes. Il faut alors revenir en arrière et la réflexion est plus complexe à mettre en route. Comme nous l'avons vu à l'instant pour la mobilisation, commencer par la pratique peut être une stratégie de mobilisation mais il faut pouvoir revenir rapidement à la conception du projet pour poser un cadre nécessaire à l'action et à la cohésion du groupe. Cette étape est formatrice pour les membres : ils se confrontent à la prise de décision collective, la prise de parole en public, des clefs d'organisation... selon les projets ils rencontrent d'autres associations ou acteurs sur le territoire.

Le but est d'avoir un document final reprenant les objectifs généraux et opérationnels du projet et qu'il soit compris par tous. Pour la Coopé solidaire, nous avons également travaillé à la construction d'un règlement intérieur, écrit par les membres et signé par tous. La gestion et l'animation du café vestiaire ont nécessité d'établir clairement les règles de fonctionnement de ce dernier ainsi que le rôle des porteurs de projets au jour le jour.

La définition du projet est aussi le moment où l'on précise la forme que va prendre l'accompagnement : animation du collectif, soutien à l'émergence du projet puis retrait, aide technique (communication, mise en relation, matériel...). Sur un des premiers projets accompagnés au début de l'expérimentation, le cadre d'accompagnement n'avait pas été assez clairement travaillé, ce qui a amené à ce qu'il soit constamment questionné par la suite. En fonction de cette définition de l'accompagnement, la posture professionnelle va être différente.

2/ LES OUTILS : IDENTIFIER, ANALYSER ET S'ADAPTER

Nous venons de l'évoquer pour la mobilisation, il n'y a pas de méthode parfaite d'accompagnement, tout est adaptable. Pour préparer ces temps de travail, nous nous basons sur des observations faites sur les premières rencontres et sur la dynamique de groupe. Parfois, nous faisons fausse route ou le groupe revient lors de la réunion suivante dans une toute autre dynamique ; nous nous remettons alors en question et essayons d'adapter l'outil ou la façon d'animer au plus vite.

Le langage : Nous essayons d'être les plus claires possible, de ne pas utiliser de sigles, de répéter et reformuler. Nous demandons toujours si les personnes ont bien compris et nous leur proposons de nous interpeller en réunion ou sur un temps informel par la suite si elles ne comprennent pas quelque chose. Toutefois, il n'est pas facile d'oser dire que l'on ne comprend pas, surtout au début d'un projet quand on ne connaît pas bien le groupe et l'animatrice. C'est à l'animatrice de questionner pour être sûre que tout est bien compris.

Définir le cadre d'accompagnement : Nous prenons le temps d'expliciter ce cadre qui s'ajuste au fur et à mesure de nos accompagnements.

Les projets accompagnés doivent s'inscrire dans les valeurs de l'association, nous nous appuyons plus spécifiquement sur une charte des valeurs du centre social, écrite collectivement il y a quelques années. Au regard des objectifs d'intérêt collectif définis dans la charte des Fabrique d'Initiatives Citoyennes, les projets doivent respecter la dimension collective. Cela implique deux éléments essentiels. 1> Les groupes sont ouverts à tous, et doivent pouvoir intégrer de nouveaux membres. 2> Il n'y a pas de « chef » dans les collectifs mais une égalité de voix entre les membres. Les décisions sont prises en consensus, après des discussions où ceux qui le souhaitent exposent leur point de vue.

Cette égalité des voix est difficile à maintenir lorsque les membres des groupes ne sont pas habitués à s'exprimer en public. Ce fonctionnement implique un rôle de régulation et de partage de la parole, dédié à l'animatrice, qui peut être remis en cause par ceux qui monopolisent la parole. Il faut alors s'affirmer et travailler à la prise de parole de ceux qui ont moins de facilité à s'exprimer en groupe : discussions informelles, propositions de jeux de rôles… Lorsqu'il n'y a pas de consensus, nous pouvons proposer un vote pour faciliter la prise de décision.

C'est parfois à cette étape que les personnes réalisent que ce cadre ne leur correspond pas. Le projet peut évoluer ou alors nous arrêtons notre accompagnement. Cela a été le cas pour un groupe qui souhaitait mettre en place des sorties le week-end mais dans un fonctionnement de club, fermé, en sélectionnant les participants. Après un long travail, le groupe a réalisé que ce projet ne pourrait pas rentrer dans le cadre de la Fabrique et l'accompagnement a été arrêté.

Définir les valeurs et les objectifs : Nous utilisons fréquemment le tableau **« QQOQCCP »** c'est à dire *« Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi ? »* ou les *brainstormings* collectifs menant à la construction d'arbres de projets. Ces outils peuvent être animés de différentes façons : sur papier, projetés, avec des mots clefs, une position d'animation plus ou moins marquée. L'idée est d'interroger les envies du collectif en profondeur : *« que voulez-vous faire ? pourquoi ? qu'est-ce qui vous anime ? »* ceci afin de déterminer les objectifs et les valeurs qui animent les porteurs de projet et sur lesquelles le groupe va s'appuyer. Pour justifier notre accompagnement, les valeurs des projets doivent être précises et s'ancrer dans celles de l'association : solidarité et émancipation.

Définir l'action : Notre rôle d'accompagnatrice à cette étape est très concret, c'est à dire rappel des principes de réalité, être vigilantes aux besoins humains et matériels ainsi qu'aux apports de connaissances sur les financements, sur les partenaires avec qui le groupe pourrait s'associer. Nous devons repérer les compétences présentes dans le groupe et nous adapter. L'objectif n'est pas de faire à la place, mais si nous avons des informations, nous les transmettons au groupe. En tant que professionnelles, nous avons notamment des informations sur le contexte, les partenaires ou les sources de financement potentielles. L'objectif est alors plus large : donner confiance dans les capacités du groupe et contribuer à ***« éliminer les obstacles perçus comme une source d'impuissance »***[26].

Mise en forme du projet : Plusieurs séances sont nécessaires pour prendre le temps de la réflexion. Une fois que les choses sont partagées par tous, l'animatrice ou un membre les met en forme et les présente de nouveau au groupe. Nous essayons de garder la forme proposée lors des séances collectives de travail pour que la « carte mentale » traduite le plus souvent sous forme d'arbres à projets soit bien fixée dans les esprits de chacun. L'utilisation de l'informatique étant souvent un frein à ce stade, l'animatrice est souvent mise à contribution. De nombreux aller-retours sont parfois nécessaires pour parvenir à un document faisant sens pour tous.

Validation du projet : Le projet doit à ce moment être validé par tous dans un consensus. Il servira de guide pour la mise en place d'actions, puis de référentiel d'évaluation de son avancée. Le projet n'est pas figé et pourra évoluer en fonction de la réalité de terrain, des orientations différentes des membres du collectif ou de l'arrivée de nouveaux membres. Un nouveau processus d'écriture de projet pourra alors être relancé.

---

26. Yann LE BOSSE, retranscription de conférence disponible en ligne : http://www.fse.ulaval.ca/fichiers/site_ladpa/documents/Recherche_DPA/Conferences_PPT/Conference_DPA_Quelques_enjeux.pdf

IV- L'ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS : LA CONCRÉTISATION

L'accompagnement de la concrétisation des projets est très différent en fonction des projets eux-mêmes. Sur certains, cette partie n'est pas accompagnée. Quand elle l'est, c'est pour les projets dans lesquels nous avons un rôle d'accompagnatrice-animatrice.

1/ ACCOMPAGNER L'ACTION

Envisager l'échec d'une action : Cette question doit être analysée au cas par cas et nous observons une forme de gradation de notre intervention en fonction, notamment, des profils des collectifs. Globalement, plus le groupe est récent ou constitué de personnes fragiles ou se sentant déjà en situation d'échec, plus nous intervenons pour border les risques. Pour les autres collectifs, lorsque nous identifions un risque d'échec, notre intervention peut se limiter à une simple alerte. Lorsque ces alertes restent lettre morte, nous ne forçons pas les choses mais nous nous appuyons sur le temps de bilan pour analyser collectivement pourquoi une action n'a pas fonctionné, dans une approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir.

Lorsque l'échec d'une action advient, l'échec incombe alors à parts égales à chaque membre du collectif. Nous prenons notre part de responsabilité non pas en tant que membre du collectif mais bien en tant que professionnelles sur la base de nos objectifs en lien avec nos missions.

Le partage des tâches dans l'action : Pour définir les actions, nous nous appuyons systématiquement sur l'arbre à projets. Si une envie de nouvelle action ou d'adaptation apparait, nous prenons le temps de revoir le projet en lui-même. Pour accompagner l'action

de façon pratique, le collectif définit le partage des tâches. C'est à ce moment-là que nous mesurons le niveau d'autonomie et que nous définissons avec le groupe la place de l'accompagnatrice qui devient au besoin animatrice dans l'action : agit-elle ? Si oui, quel est son rôle : coordination ou petit coup de main technique ?

Porter l'action dans sa globalité : Dans tous les cas, les porteurs de projets doivent mener leur action de A à Z, nous essayons qu'aucune étape ne soit faite uniquement par nous. Nous nous chargeons des modalités administratives ou des contacts avec des partenaires mais nous prenons soin de lister avec le collectif les modalités administratives à effectuer et à construire ensemble le contenu des mails ou appels. Pour un événement par exemple, le collectif commencera par définir le thème ou le message à faire passer, les partenaires qu'il souhaite voir associés puis passera à l'organisation formelle. Dans la réalité, beaucoup de groupes que nous accompagnons dans l'action sont constitués de personnes qui ne sont pas forcément en bonne forme physique. Nous travaillons également pour permettre aux personnes âgées d'êtres actives bénévolement le plus longtemps possible et parfois la présence de salariés pour porter, installer etc. est inévitable et essentielle. Dans cette optique, nous en faisons parfois trop dans l'intention de protéger les porteurs de projets ou pour éviter les échecs quand nous avons évalué que cela serait trop néfaste pour le groupe.

Outils pour favoriser l'autonomie : Dans cette phase, si nous agissons dans l'action, nous prenons garde à ne pas prendre trop de place et surtout nous répétons constamment que le projet appartient au groupe. Nous essayons de ne pas orienter les décisions collectives et mettons en place des outils pour favoriser l'autonomie : tableau de gestion du budget simplifié, compte rendus de réunions, plannings d'organisation, rencontres fréquentes pour faire le point. Aucune décision n'est prise en individuel ou par l'animatrice, toutes doivent être collectives. Si une décision doit être prise rapidement, nous appelons l'ensemble du groupe pour prendre une décision à la majorité.

2/) PÉRENNISER UN COLLECTIF ET UN PROJET

« Descendre du vélo pour se regarder pédaler » : Lorsqu'on accompagne un projet à long terme, il faut créer des temps où le collectif peut se poser, faire un bilan de ses actions mais aussi de la dynamique collective. Pour cela, nous faisons tous les ans des bilans des actions menées, au vu du projet écrit et des bilans plus qualitatifs, adaptés selon les dynamiques de groupe. Lorsqu'une montée en compétence est nécessaire, nous organisons des formations collectives. Elles sont, si nous le pouvons, animées par des intervenants extérieurs, dont l'expertise est appréciée par les groupes. En effet, quand nous les animons nous-mêmes, cela a moins d'impact puisque nous ne sommes pas des expertes mais des accompagnatrices. Nous sommes perçues comme faisant partie du quotidien, voire parfois du groupe, et nos apports ne peuvent pas être accueillis comme ceux d'un formateur.

Gestion des conflits : Deux cas de figure peuvent se présenter, soit le conflit est sous-jacent soit le conflit est visible et exprimé. Dans le premier cas, nous essayons de libérer la parole sur le sujet à travers des animations clivantes : débat mouvants, affirmations à valider ou non… Dans le deuxième cas, nous organisons une animation visant à fédérer autour des valeurs partagées : définition « d'agir ensemble », du sens initial du projet…

Si les conflits sont trop nombreux, une action peut être arrêtée pour revenir à l'étape de la conception. La Coopé solidaire s'est par exemple trouvée dans cette situation. Après de nombreux disfonctionnements et une dynamique de groupe très conflictuelle, la direction appuyée du président a choisi de fermer le vestiaire solidaire mis à disposition du collectif et de ne plus accompagner le projet. A la demande de certains membres de maintenir l'activité, une série de rencontres a été organisée, aboutissant à la refonte du projet depuis ses valeurs jusqu'à son organisation pratique. Dans ce

cas, la mise en échec d'un projet a permis au collectif de retrouver du sens et de rebondir sur un nouveau projet.

Intégrer de nouveaux membres dans les collectifs : Comme nous l'expliquions dans la partie sur les premiers contacts, nous sommes en constante mobilisation pour les collectifs déjà existants. Le projet de la Coopé solidaire attire aujourd'hui de nombreuses envies d'engagement et le groupe a mis en place un système pour intégrer les nouveaux membres. Ces derniers sont d'abord reçus par notre relais France Bénévolat puis par l'animatrice qui leur présente l'association **Oxygène** et le projet ciblé. Entrer dans un collectif n'est pas un engagement classique et il faut prendre le temps d'en expliquer les détails. Si les personnes décident de s'engager, un binôme avec un membre expérimenté leur est proposé pour les guider sur les aspects pratiques.

V – À LA RECHERCHE DE LA JUSTE POSTURE PROFESSIONNELLE

Lorsque nous avons décrit les différentes étapes, la question de la posture professionnelle était toujours présente en fond. Nous allons prendre le temps ici de l'aborder en détails, sur ses fondamentaux comme sur ses remises en question.

1/ UNE POSTURE DE « PASSEUR »

La place de l'animateur : Pour Yann LE BOSSE, la bonne place de l'animateur ***« se définit par une place qui permet au groupe d'avancer, aux personnes de prendre du pouvoir »***[27]. Dans cette phase de construction du projet, les personnes ont souvent envie d'action et le temps leur parait long. Il faut alors avoir un rôle moteur, mobilisateur pour apporter de la dynamique dans les rencontres comme dans les temps informels entre deux. Lors de la conception du projet, nous prenons beaucoup de place : mobilisation, outils de communication, animation des rencontres, rappel des principes de réalité, apports de connaissances, mise à l'écrit des projets, régulation de la parole, médiation… Il faut faire-avec et ne pas faire à la place, et nous dérivons parfois, en ne voulant pas surcharger le groupe. Parfois nous le faisons parce que les compétences ne sont pas présentes ou pas révélées et que cela demanderait du temps supplémentaire de formation. C'est le cas pour les démarches administratives et pour tout ce qui est relié à l'informatique, plus spécifiquement la communication. Nous nous

27. Yann LE BOSSE, conférence disponible en ligne : https://www.youtube.com/watch?v=f3dOEDL60P0

adaptons au groupe, développer le pouvoir d'agir c'est partir de là où sont les gens. Il faut alors avoir conscience de sa place dans le groupe, dont nous ne devons pas faire partie, et tendre vers une posture de « passeur ». Yann LE BOSSE le définit comme celui qui ***« élimine les obstacles perçus comme une source d'impuissance, restaure le mouvement d'épanouissement là où il s'est interrompu et élargit le monde des possibles »***[28] en étant un allié stratégique et un soutien ponctuel pour préparer l'autonomie du groupe.

L'Union Rhône Alpes des Centres Sociaux propose une vision schématique de la posture de l'animateur dans une de ses formations[29]. L'animateur peut être : au centre du groupe, à la périphérie ou à l'extérieur. Dans l'idéal, sa place doit évoluer dans cet ordre. Néanmoins, il faut prendre la place nécessaire quand on l'estime juste et savoir l'expliquer : « Je reprends ou je vous rends la main pour telle ou telle raison ».

Sortir de la logique « du faire » : Il faut pouvoir accepter qu'un projet ne voie pas le jour, que les relations soient tendues dans un groupe et ne pas toujours faire tampon. Pour cela, il faut avoir un cadre de travail adapté : le droit à l'échec doit être permis tout comme un temps long d'accompagnement. Cette forme de travail n'étant pas majoritaire dans le champ social, il arrive d'avoir des remarques des partenaires, de nos collègues ou supérieurs : « Et alors, ça n'avance pas ce projet ? ». Il nous est également difficile de sortir nous-mêmes d'un schéma d'efficacité, puisque nous avons été formées à cette injonction. « Faire à la place de… » serait parfois tellement plus rapide mais au bout du compte totalement à côté de notre mission. Pour Yann LE BOSSE, c'est un trait commun des animateurs : ***« Si je ne fais pas pour eux, je ne suis pas un bon professionnel. Si je ne fais pas pour eux, mon travail ne se voit pas, je n'ai pas la reconnaissance de mes pairs, de mon employeurs, des jeunes etc. »***[30]. Il faut accepter que l'identité professionnelle d'un accompagnateur de projets soit centrée sur l'accompagnement et non sur la mise en œuvre de projets.

28. Yann LE BOSSE, *Le développement du pouvoir d'agir personnel et collectif*, 2007, disponible en ligne : http://www.fse.ulaval.ca/fichiers/site_ladpa/documents/Recherche_DPA/Conferences_PPT/Conference_DPA_Quelques_enjeux.pdf

29. Union Rhône Alpes des Centres Sociaux, *« Faire émerger et animer des actions collectives à visée émancipatrice : une démarche de formation action à partager pour développer le Pouvoir d'agir des habitants »*, 2015.

2/ LES PIEDS SUR TERRE

Entre les objectifs et la réalité du terrain, il y a des écarts. Après ces années d'expérimentation, deux points essentiels nous posent question dans nos accompagnements et nos postures : la place de l'accompagnatrice-animatrice dans la dynamique de groupe et l'objectif d'autonomie.

Partager le pouvoir : Le travail sur la dynamique de groupe. Tout au long de l'accompagnement, la convivialité et l'humour sont des éléments essentiels. Les porteurs de projets sont prêts à s'engager mais cela doit rester en majorité des moments agréables. La bonne ambiance est une des clefs dans la longévité d'un projet. En parallèle, il faut encourager, soutenir le collectif, travailler sur des règles de décision communes et que chacun trouve sa place dans le collectif. Pour cela, il faut pouvoir identifier les moteurs de chacun au sein du groupe.

Exceptionnellement, certaines personnes sont mandatées par le groupe sur des missions spécifiques mais globalement, nous ne définissons pas de rôles de type fixes. Il n'y a pas de « secrétaire » par exemple, les notes sont prises par l'animatrice ou un habitant sur un cahier qui peut être consulté par tous. Il n'y a pas non plus de responsable d'action, les groupes étant en autogestion dans l'organisation comme dans l'action. Aucun chef n'est désigné par le groupe, contrairement à ce qui peut être fait dans l'accompagnement de projets « à la ALINSKY » visant *l'empowerment* collectif, dans lequel ce qui compte est la victoire du groupe face à un adversaire ciblé.

30. Rencontre avec Yann LE BOSSE 2/6, *Démarrer l'accompagnement : le pas proximal !* Vidéos réalisées en 2015 par la Fédération des centres sociaux et socioculturels de France (FCSF), disponible en ligne : https://www.youtube.com/watch?v=hOdaaou-yQs&list=PLPhiaaJ_MVlMkowqRNK-1xULELWt207zU&index=5

Nous l'avons vu dans les repères, notre conception du pouvoir d'agir s'inscrit dans un objectif de transformation sociale collective comme individuelle. Néanmoins, dans le pouvoir d'agir individuel nous n'intégrerons pas le « pouvoir sur ». Notre conception rejoint celle inspirée du philosophe français Michel FOUCAULT qui prend en compte la dimension du « pouvoir de », la capacité de promouvoir des changements significatifs : **« Une conception du pouvoir comme l'énergie et la compétence au lieu de la domination. »**[31]. Ainsi, l'existence de leaders nous semble aller à l'encontre de cet objectif.

Une de nos limites identifiées est aujourd'hui liée à cet aspect de l'accompagnement : lorsque des porteurs de projets autoritaires ou des leaders négatifs prennent « pouvoir sur », comment dans un premier temps reprendre la main ?

Après analyse de la dynamique du groupe en équipe ou avec la direction, plusieurs options sont envisageables :

- *Organiser une rencontre en individuel avec la personne concernée : la personne est-elle consciente du rôle qu'elle occupe ?*
- *« Faire tampon » entre les membres pour éviter les conflits, cela est le cas notamment dans les moments d'action.*
- *« Laisser vivre » le groupe : nous avons observé qu'à trop faire tiers dans les groupes, les membres ne se rendent pas forcément compte de la présence de leaders négatifs. Ces derniers ont tôt fait alors de se poser en victime. Pour sortir de ce schéma, il faut laisser la prise de pouvoir se faire en ayant pour objectif que le groupe réagisse à celle-ci. Parfois il n'y a pas de réaction et nous travaillons en équipe à accepter ces situations.*

L'objectif d'autonomie en question : Nous expliquons toujours que notre objectif en tant qu'animatrices est de rendre les collectifs autonomes, et que nous essayons de leur donner « toutes les armes » pour cela. Pour certains, cet objectif est vu comme une « injonction » à l'autonomie, cela est revenu lors des échanges avec

31. Marie-Hélène BACQUE, Carole BIEWENER, *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, La Découverte, Paris, 2013, p.13

les collectifs et lors d'ateliers dans le cadre du renouvellement de projet du centre social. Dans les questionnaires individuels des porteurs de projets, nous retrouvons plusieurs des éléments allant dans ce sens : ***« il est indispensable d'avoir un interlocuteur du centre social pour gérer », « il faut une personne qui reste tout le temps sur cette activité »***[32]... Nous l'avons vu, les objectifs de la Fabrique sont différents d'autres formes d'engagement et ils peuvent être parfois désarçonnants. Certains des porteurs de projets ont évoqué, lors des ateliers de travail autour du contrat de projet du centre social, une « autonomie partielle » qui leur convient et considèrent qu'en tant que professionnelles nous sommes garantes des valeurs du projet et de la cohésion du groupe. Nous travaillons avec les collectifs sur cette question de l'autonomie et des inquiétudes qu'ils peuvent avoir et affirmons que les responsabilités sont bien collectives.

Pour nous, cela fait également partie de l'adaptabilité. Il faut pouvoir maintenir un accompagnement tout au long de la conception

32. Extrait du questionnaire distribué aux membres des collectifs en juin 2018.

puis de la mise en pratique si celle-ci est demandée par le groupe. Au fur et à mesure de la recherche-action, nous revoyons à la baisse l'importance de cet objectif, sans le mettre de côté. L'autonomie est tout de même atteinte pour quelques collectifs. Nous restons en soutien pour ces derniers qui savent qu'ils peuvent nous solliciter si besoin mais nous n'effectuons pas de suivi.

3/ L'ÉQUIPE COMME POINT D'ÉQUILIBRE

Analyse et cohérence : En tant qu'accompagnatrices, quelques qualités nous semblent essentielles : être en capacité de se remettre en question, avoir une cohérence éthique, disposer de capacités d'analyse et savoir « tenir le cap ». Nous l'avons beaucoup répété, le travail d'accompagnement est basé sur de l'analyse et de l'adaptation constante. Parfois, nous n'arrivons pas à analyser une situation ou après des échecs, nous nous sentons bloquées. Dans ces moments-là, partager son expérience avec d'autres est essentiel. Au sein d'**Oxygène** nous sommes un binôme d'animatrices mais nous partageons également nos questionnements avec l'équipe de salariés, la direction ou le conseil d'administration si besoin. Présenter et expliquer la situation à des personnes extérieures permet déjà de voir les choses sous un autre angle, les conseils de tous sont toujours précieux. La question de mettre en place une analyse des pratiques avec un intervenant extérieur a plusieurs fois été abordée puis écartée, pas seulement pour des raisons financières. A ce stade, le dispositif de suivi et de régulation, basé sur des échanges internes, semble produire suffisamment d'effets pour garantir un travail de qualité.

Le ressenti : En tant que professionnelles, nous ne créons pas des relations amicales avec les personnes que nous accompagnons. Toutefois, en fréquentant des gens presque quotidiennement, des affects apparaissent et c'est finalement bien normal : notre cœur de métier réside dans le lien et les relations humaines ! Il faut dans cette situation garder une certaine distance et ne pas se laisser « happer » : nous accompagnons les groupes mais n'en faisons pas

partie. Cette vigilance est dans l'intérêt de tous.

Les émotions sont aussi à prendre en compte dans l'animation : parfois nous avons des réactions « à chaud », nous nous sentons déçues qu'une animation ne fonctionne pas comme nous l'avions imaginé ou par fatigue, nous relâchons notre attention sur certains points. Dans ces moments, il est bon d'en échanger avec des collègues pour prendre de la hauteur par rapport aux événements et de sortir des émotions pour entrer de nouveau dans l'analyse.

SOUS PARTIE 2

L'ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS DE COLLECTIFS MIXTES, ASSOCIANT PROFESSIONNELS, BÉNÉVOLES RESPONSABLES ASSOCIATIFS ET HABITANTS

Si **Oxygène** emploie des salariés, ce n'est bien sûr pas le cas de toutes les associations. Beaucoup sont gérées par des bénévoles que nous qualifions ici de bénévoles responsables associatifs. Dans notre quartier, c'est par exemple le cas de la Croix-Rouge ou encore de l'association des collectionneurs. En plus des habitants, les collectifs mixtes sont donc constitués de salariés et de bénévoles responsables associatifs. Chacun évolue dans un contexte aux enjeux différents. Il en va de même pour les capacités d'engagement de chacun, selon le pouvoir décisionnel et le niveau de délégation qui leur sont octroyés.

Nous avons défini très précisément le chemin à parcourir avec les habitants de la première rencontre à leur engagement dans des projets et nous garderons en référence les repères et les sources explicités au début de la partie 1. L'accompagnement des collectifs mixtes repose sur les mêmes fondamentaux. Toutefois, plutôt que de considérer l'objectif premier de ces collectifs mixtes comme relevant du développement du pouvoir d'agir, nous optons davantage pour une visée de développement social local par la question sociale qui se pose à eux et qu'ils se proposent de

traiter. ***« Le développement social local (DSL) est une démarche globale d'intervention sur un territoire mobilisant collectivement les acteurs (bénéficiaires, citoyens, élus, partenaires, institutions) et les ressources, afin d'organiser les conditions d'une évolution sociale positive et d'améliorer globalement et individuellement les conditions de vie des habitants. »***[33]

Comme le définit la CAF, les missions d'un centre social reposent, entre autres, sur l'animation sociale et locale. **Oxygène** soutient, défend et pratique, l'aller-vers et le faire-ensemble. Pour ces deux raisons, un grand nombre de projets se mènent en réseau avec des partenaires. Sur notre territoire, cette mission est spécifique à **Oxygène** et malgré la densité du réseau associatif et partenarial, nous sommes les seuls à occuper aussi pleinement cette fonction. Cela induit une posture d'accompagnement plus proche de la coordination que celle décrite précédemment. Cette différence se retrouve dans les modalités d'implication et d'arrivée dans le projet. Pour les partenaires, leur implication se rattache à une invitation d'**Oxygène** à se retrouver pour agir ensemble autour d'une question sociale. Pour les habitants, la porte d'entrée est souvent, en premier lieu, l'action, une envie de jardinage, de confectionner des objets. Et/ou de rejoindre un collectif déjà constitué. L'un s'invite, quand l'autre est invité à constituer ou à rejoindre un groupe.

33. Extrait du rapport du CDCDS du CG du Nord *« Le DSL, une démarche en 23 principes d'action »* (2013)

I- INVITER

Comme pour les collectifs d'habitants, lors de l'émergence des projets, l'animateur prend beaucoup de place. Même si notre rôle est sensiblement différent avec les partenaires, il s'agit pour nous d'enclencher une dynamique collective et participative pour répondre à une question sociale de territoire. Nos premières missions se font en solo : communiquer, inviter, préparer une première rencontre.

1/ UN PRÉ-REQUIS : L'IDENTIFICATION D'UNE QUESTION SOCIALE

Qu'entend-on par "question sociale" ? ***« De P. ROSANVALLON (1981, 1995) à R. CASTEL (1995) en passant par J. DONZELOT (1994), F. EWALD (1986) ou, plus proche de nous, D. VRANCKEN (2002), VRANCKEN/MACQUET (2006), plusieurs caractéristiques de la question sociale peuvent être dégagées pour s'entendre sur une définition : la question sociale concerne la manière dont une société fonde sa cohérence et s'organise techniquement sur un principe de solidarité. Cette définition, relativement large, permet d'englober de manière non restrictive un vaste ensemble d'objets (chômage, retraite, inégalités de santé, précarité du travail, insertion des jeunes, apprentissage scolaire, éducation, protection de la jeunesse, homosexualité, souffrances sociales, etc.), avec des focales très différentes (institutionnelle, individuelle, etc.) ».***[34]

À **Oxygène**, nous rattachons la question sociale à des problématiques que nous relevons sur notre territoire dans le cadre de nos missions et qui font très souvent échos avec des diagnostics

34. Nathalie BURNAY et Thibauld MOULAERT, *« Le traitement de la question sociale à travers la revue Recherches sociologiques et anthropologiques »*, Recherches sociologiques et anthropologiques, HS | 2012, 61–80.

enrichis et partagés par d'autres structures et institutions. Pour exemple : le porte à porte auprès d'habitants du quartier à l'occasion de la mise en place d'un repas de quartier, où nous avons été confrontés à des cas d'isolement bien plus importants que ce dont nous avions connaissance. Cette phase de conscientisation a été partagée lors de réunions du Réseau des structures neuvillaises, dans lesquelles nous avons posé cette question sociale à la réflexion de tous, pour aboutir à une réponse de solidarité collective par la création du collectif Solidarités en lumière. Des actions en adéquation avec le diagnostic établi en ont découlé. Pour en arriver à ce stade, cela a nécessité une mobilisation et un accompagnement important et adapté comme pour l'ensemble des collectifs mixtes accompagnés.

2/ LE PREMIER CONTACT

Le premier contact peut prendre différentes formes selon les projets. Dans un premier temps, nous nous appuyons sur le répertoire et le réseau local : répertoire des associations, France Bénévolat, répertoires des collègues acteurs de santé ou rattachés à l'aide à la personne etc. Par la suite le réseau est très souvent enrichi par les uns et les autres au fils de nos recherches. Les habitants viennent rejoindre les partenaires dans un deuxième temps.

Quand les collectifs et leurs actions sont connus, il arrive que des partenaires s'invitent pour un événement en particulier mais cela est assez rare. C'est une opportunité d'ouverture et une plus-value pour le projet.

Lors du premier contact, l'exposé de la situation doit être clair. Pour autant, les interlocuteurs ne doivent pas se sentir sollicités à participer à un projet porté par **Oxygène**, mais plutôt à construire ensemble un projet qui nous rassemble dans son concept – sa thématique – son idée et ou idéologie et qui répond dans le même temps à un besoin, une préoccupation commune de terrain, une question sociale.

Lors de notre présentation, nous devons rappeler notre cadre d'intervention et notre méthode pédagogique très participative qui demande à chacun de prendre une place et d'être « acteur - bâtisseur ». Dans l'ensemble de cette démarche, nous devons être attentives à ne pas trop mettre en avant **Oxygène** afin que les participants n'aient pas l'impression d'être au service des missions d'**Oxygène**. Cet écueil mettrait à mal la raison d'être de la rencontre à venir.

Lors d'ateliers collectifs[35], à la question « la Fic n'empiète-t-elle pas sur le travail d'autres professionnels ? les participants avaient répondu « il ne faudrait pas que cela le soit ! ». Des suggestions sont apportées et/ou des affirmations. À leur sens cela nécessite :

- *De bien clarifier les missions des professionnels de la Fabrique.*
- *De travailler en complémentarité.*
- *De mieux communiquer.*

Pour fédérer des partenaires, des bénévoles et des habitants, nous devons avoir établi un constat précis de ce qui motive notre démarche, l'intérêt et la pertinence de nous rassembler autour d'un même projet. La mission de coordination du centre social légitime nos invitations mais ne suffit pas à mobiliser dans un contexte où chaque structure compte son temps.

Toutes les étapes ci-dessus se font de manière individuelle. Le premier contact se déroule d'**Oxygène** vers un tiers, démarche multipliée autant de fois que de partenaires contactés. Il s'agit ensuite de gravir un échelon supplémentaire et de proposer une rencontre collective. Il nous faut veiller à la disponibilité de chacun afin de mobiliser un plus grand nombre et donc d'adapter très souvent nos agendas.

35. Ateliers collectifs du 28 juin 2018 regroupant des habitants, des porteurs de projets, des partenaires et des élus – visant à vérifier les 1ères hypothèses issues des questionnaires, confronter les points de vue et alimenter les réflexions sur la notion d'engagement.

3/ LA PREMIÈRE RENCONTRE

Notre réseau partenarial est étendu, pour autant nous faisons connaissance régulièrement avec de nouveaux partenaires qui ne connaissent pas l'association et encore moins ses locaux. Afin de rassurer et de ne pas faire perdre de temps aux nouvelles structures, nous sommes les plus précises possible quant au lieu de la rencontre en donnant des repères par rapport au quartier. **Oxygène** est une structure très étendue sur Neuville-lès-Dieppe et les différents locaux et secteurs difficiles à trouver lorsque l'on ne connait pas bien le secteur. Nos collègues, agents d'accueils, sont informées du lieu de la rencontre, ainsi que l'ensemble des collègues via un agenda commun et lors des réunions d'équipes. Nous mettons tout en place pour faciliter le bon déroulement de la rencontre : identification du lieu par un affichage – aménagement du local (tables, chaises, supports d'animations, convivialité…) – accueil des participants au pas de la porte… Il arrive que nous soyons deux autour de cet accueil pour une meilleure convivialité en attendant l'arrivée de tous : une animatrice accueillante et une animatrice en salle.

Lorsque chacun a pris place et partagé une boisson, nous commençons par un tour de table où non seulement chacun se présente mais exprime aussi les raisons de sa présence. Nous faisons en sorte de ne pas nous présenter en premier. Notre souci à cet instant est de ne pas être perçues comme porteuses du projet tout en assumant la fonction d'animatrice pour initier la dynamique de groupe. Ce moment de partage où chacun se livre est important. Nous devons être à l'écoute, rebondir sur des propos qui peuvent nous sembler incomplets, distribuer la parole, faire parler ceux qui se sont moins exprimés en nous appuyant sur ce qui a déjà été dit dans le groupe. Il ne faut perdre personne et surtout pas l'habitant qui doit trouver sa place, comme le professionnel doit trouver la sienne.

Nous devons toutefois faire attention de ne pas prendre trop la parole et laisser parfois le silence s'installer afin que le groupe s'approprie le sujet en réflexion.

II. CRÉER DU COMMUN

À la suite de la première rencontre, les personnes ne souhaitant pas s'impliquer nous en font généralement part immédiatement s'ils ont un pouvoir décisionnel. D'autres devront attendre une validation de leur hiérarchie, d'autres encore devront réfléchir à la pertinence de ce type de collaboration. De notre côté, nous entamons une démarche de mobilisation en adaptant notre accompagnement en fonction des éventuels participants.

A ce moment précis notre place se cantonne à identifier, donner envie et mobiliser des partenaires, créer du commun et faire de la question sociale un projet collectif. Dans la poursuite des différents temps d'accompagnements, notre rôle sera de faire-avec et de laisser-faire.

1/ ÉLABORER UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ

Afin de répondre à nos objectifs et de conforter la réalité d'une question sociale relevée sur le quartier, nous partageons, vérifions nos constats et échangeons autour des éléments des uns et des

autres. C'est le premier sujet qui rassemble et fédère les différents acteurs autour du futur projet. Les partenaires, bénévoles et habitants mobilisés viennent enrichir et alimenter, par leurs compétences et leur connaissance du territoire et des publics qu'ils accompagnent, un constat qui deviendra un diagnostic partagé. Celui-ci posera les fondations du projet. Il permettra de réfléchir aux réponses à apporter face à ce qui a pu être établi par tous.

Nous favorisons l'engagement du plus grand nombre dans un projet en rappelant et valorisant l'importance :

- *des missions de chacun,*
- *de se regrouper pour répondre à un besoin repéré dans sa globalité,*
- *d'établir un diagnostic partagé pour élaborer une réponse plus efficiente,*
- *de se rassembler pour mutualiser les moyens,*
- *de se connaître pour mieux répondre aux attentes des publics cibles et de se sentir moins seul face aux difficultés du quotidien.*

Tout cela nous amène à définir l'efficacité et la force du travail collectif. L'augmentation des moyens, du fait du rassemblement d'acteurs autour d'une même préoccupation, engendre en conséquence des réponses décuplées pour un travail qui sera plus efficace et moins lourd à porter, car partagé. Le groupe prend conscience de la liberté des uns et des autres de s'engager ou pas, dans les limites que peuvent lui imposer sa structure, ses missions, ses moyens ou ses responsabilités. Nous tentons ainsi de lever les freins à la bonne marche collective et de dépasser la logique par structure.

2/ DÉPASSER LA LOGIQUE DE STRUCTURE ET SE FORGER UNE CULTURE COMMUNE

Nous encourageons les engagements quels qu'ils soient. Il n'y a pas de petit ou grand engagement tant qu'il permet à une structure de trouver sa place et à des habitants de bénéficier de ces réflexions collectives.

Selon comment le groupe s'est approprié la question sociale à traiter et comment il s'engage et semble être force de proposition, nous encourageons la création d'un collectif. Il nous parait impossible d'accompagner un groupe qui ne se rejoint pas autour de valeurs et d'intérêts communs. Il appartient aux partenaires de s'engager dans la durée. La pérennité des actions repose essentiellement sur la possibilité des uns et des autres de s'investir dans la régularité et sur du moyen à long terme. Nous devons donc en tenir compte car si ce n'est pas le cas, la création d'un collectif ne semble pas être le choix le plus pertinent. Pour autant le projet pourrait exister sous d'autres formes, tel le portage d'événements très ponctuels pilotés par une structure de manière moins ascendante.

Déjà inscrits pour la plupart dans les logiques de projets, les partenaires en maitrisent les usages. Toutefois, la dimension collective ici présente est relativement peu pratiquée habituellement.

L'accompagnement proposé est donc très proche de celui des collectifs d'habitants. Nous nous posons les mêmes questions afin de définir ensemble la finalité et les objectifs qui viendront nourrir le projet, au travers d'un arbre à projet qui est écrit et validé collectivement.

La temporalité est un point important dans ces modalités. Alors que nous avons conscience qu'il faut savoir prendre et donner du temps lors de la conception d'un projet, nous savons également qu'il est difficile d'en disposer pour les partenaires et que nous devons tenir compte des contraintes de chacun.

Les collectifs mixtes regroupent des personnes aux parcours et formations différentes. Il nous appartient donc d'être vigilantes et de nous adapter à l'ensemble du groupe. Il en va de même pour le vocabulaire employé lors des séances de travail. Nous n'avons pas tous le même champ de compétences et de connaissances. Notre mission dans ces réunions est également d'être en état de veille permanent et de s'assurer que chacun a bien compris ce qui se dit pour une meilleure implication, mais également pour ne pas se sentir dévalorisé et laissé de côté. Chaque professionnel a son jargon, ses sigles et ses appellations par dispositifs. Nous demandons souvent aux partenaires d'éclaircir certaines présentations en resituant le contexte. Nous pouvons nous aussi avoir un vocabulaire

différent selon que l'on s'adresse à un professionnel, à un bénévole et/ou à un habitant. Il nous arrive de reformuler les choses plusieurs fois sentant une incompréhension dans le groupe. Pour exemple, la rédaction du plan réseau santé dans le cadre du collectif Santé. Celui-ci n'aurait certainement pas eu cette forme, ce niveau de détail et de clarté si les habitants présents ne nous avaient pas fait remonter, à plusieurs reprises, le manque de compréhension face à notre vocabulaire.

Lors des rencontres de travail, nous proposons des supports d'animations tels que le photo langage, les post-its... Ils permettent à chacun de s'exprimer et d'appuyer son point de vue de manière plus imagée. Les supports d'animations facilitent l'expression et l'implication de tous, y compris avec des professionnels. La spécificité de ces collectifs mixtes amène également une autre réflexion qui a trait au regard que portent certains partenaires sur les habitants, sur leur légitimité à être présents dans des instances composées de professionnels et bénévoles responsables associatifs. Cette méthode de travail expose plus que d'autres le professionnel non aguerri à cette technique. Il doit évoluer dans un champ de compétences qui n'est pas forcément le sien, doit entendre et respecter la parole de l'habitant qui n'est alors ni usager, ni client ou ni locataire. L'expertise de l'habitant est écoutée comme l'est chacun autour de la table. Le cadre des réunions pose par principe une égalité. L'adaptabilité dont le professionnel doit faire preuve peut le mettre en difficulté sur le moment et rendre l'instant déstabilisant.

3/ AGIR SUR UNE QUESTION SOCIALE

Notre discours est identique pour l'ensemble des collectifs : rendre les groupes les plus autonomes possible.

Dans l'absolu, nous encourageons la prise d'autonomie du collectif en précisant aux membres du groupe que la coordination d'un projet peut être reprise par un partenaire. Qu'**Oxygène** s'en détache car elle a fait son travail de mise en réseau et qu'elle devienne elle-même membre associé au collectif serait, dans notre méthodologie, une fin en soi. Dans ce cadre, la posture de l'animateur référent est importante. Il doit se détacher de « son » projet et le laisser vivre au travers du collectif.

Pour le collectif Santé, nous nous sommes détachés du projet ne nous sentant plus légitimes autour de ce champ d'actions. La coordination a été reprise par un acteur de santé repéré sur le territoire. Après deux ans, la dynamique participative et collective semble s'essouffler. Les habitants ne sont plus partie prenante dans ce groupe, car plus invités. Nous-mêmes, membre de ce collectif, nous sentons en difficulté dans cette dynamique qui ne répond plus à nos attentes en termes de co-construction : nous avons le sentiment d'être consultés et non associés à une démarche de projet. Ceci est un bon exercice car il nous permet de prendre conscience que l'accompagnement d'un projet est important pour susciter l'intérêt et l'engagement des participants.

Pour répondre aux objectifs et maintenir la dynamique des projets, **Oxygène** reste coordinatrice de la majorité des collectifs mixtes existants qu'elle a fait naitre sur le territoire.

III. COORDONNER DES COLLECTIFS MIXTES

Oxygène est reconnue et missionnée sur le territoire, au travers de son agrément centre social, pour être initiatrice de projets. Le travail réalisé au sein du Réseau des structures neuvillaises nourrit cette mission par les constats et réflexions qui y sont produites.

1/ UNE POSTURE DE « FACILITATEUR »

Nous pensons que notre rôle auprès des collectifs mixtes s'apparente à celui d'animateur « facilitateur », agent de changement, créateur de possibles comme le précise Yann LE BOSSE : ***« faire en sorte que ce qui est difficile pour le groupe devienne facile »***[36]. Ce rôle de « facilitateur » est très lié aux analyses sur le développement du pouvoir d'agir. Pour Yann LE BOSSE ***« le DPA se développe sur le modèle de la contagion. Les praticiens en font l'expérience pour eux-mêmes et le transmettent à ceux qu'ils accompagnent »***[37].

Au travers de cette posture de « facilitateur », c'est l'ensemble d'une méthodologie d'accompagnement, fondée sur la participation active qui est proposée et qui permet à chacun de trouver une place. L'animateur « facilitateur » a pour mission de faire-avec, de transmettre et de laisser-faire.

L'association peut aussi être perçue comme agitatrice lorsqu'elle propose de traiter certaines questions sociales de manière participative et collective. Sa labellisation Fabrique d'Initiatives Citoyennes

---

36. Yann LE BOSSE, *Le Développement du Pouvoir d'agir personnel et collectif – quelques enjeux relatif à la posture professionnelle et à la formation des praticiens du social*, 2007 disponible en ligne https://www.fse.ulaval.ca/fichiers/site_ladpa/documents/Recherche_DPA/Conferences_PPT/Conference_DPA_Quelques_enjeux.pdf
37. http://www.gazette-sante-social.fr/35498/le-pouvoir-dagir-une-autre-logique-dintervention-sociale

est venue renforcer ce rôle. Nous sommes souvent perçues comme les porteurs des projets par les partenaires. Lors de ce long processus d'accompagnement et principalement dans les phases d'invitation, de mobilisation et de conception, il est vrai que nous tenons encore un peu les rennes. Sur ces temps de « germination », nous sommes dans une démarche d'instigateur, de médiateur, de mise en réseau. Dès les premières rencontres, nous entrons dans une démarche participative et en rappelons l'intérêt pour tous. Nous le précisons et l'assumons : « Nous ne serons pas sur tous les fronts ».

Toute la difficulté, lors de l'animation de réunions, réside dans la capacité de favoriser les échanges, les initiatives sans induire systématiquement nos idées. La tentation de certains partenaires pourrait être de se laisser porter, considérant qu'il appartient à **Oxygène** d'émettre des propositions et d'en assurer la mise en œuvre. Dans ces collectifs mixtes, nous avons face à nous et entre autres des professionnels, parfois même des dirigeants, que nous pouvons considérer comme des collègues. Les rapports doivent être équitables. Quelle que soit « la puissance » des structures présentes, aucune ne doit s'imposer au détriment d'une autre. La complexité est d'accepter de partager des idées, des projets et de faire ensemble avec ses différences, ses forces, ses faiblesses, ses impératifs de structures.

Il nous arrive quelquefois de faire à la place lorsque des désengagements de partenaires interviennent (communication, recherche d'animations, d'intervenants, transport de matériel...) ou de garder la main parce que la logistique est très contrainte (réalisation de plans lors de la mise en place d'événements, réservation de matériel, demandes d'autorisations diverses...).

Toutes les attentions décrites précédemment illustrent la posture de facilitateur que nous veillons à adopter. Nous tentons de transmettre aux membres des collectifs, au fil de la conception du projet, l'importance du travail en coopération. La manière de solliciter puis d'accueillir, les choix faits en termes d'animation des rencontres visent à poser les jalons de la co-construction sur un plan égalitaire.

Lors des premières rencontres, nous envoyons rapidement aux participants les comptes rendus de nos échanges. Ces derniers ayant

été retranscrits par nos soins, nous les présentons comme des documents martyrs à modifier et compléter. Nous entrons dans une phase de « pédagogie active ».

Toujours dans une volonté de tendre vers l'autonomie du collectif, nous n'avons pas à assumer certaines missions qui en réalité appartiennent à tous. Les missions des uns et des autres sont clairement définies et validées par tous pour éviter au maximum les dysfonctionnements et les charges de travail mal réparties. Ici réside une part importante de notre travail (et de notre énergie dépensée).

De la responsabilité que chacun prendra dépend la réussite comme l'échec du projet.

Nous encourageons et accompagnons les membres du collectif à aller vers d'autres partenaires pour venir enrichir le projet, à transmettre des compétences à l'ensemble du groupe.

C'est une méthode pédagogique participative, libre de choix, qui permet à chacun de s'investir à la hauteur de ses possibilités et des responsabilités qui lui ont été confiées. Il n'y a pas ou très peu de rapports de force entre les participants.

Sur certains projets engageant un nombre réduit de partenaires, la méthodologie peut être simplifiée. Par exemple, les écrits peuvent être partagés comme pour le projet des Légumes suspendus co-rédigé par une animatrice et un travailleur social, puis relu également par le commerçant impliqué. Nous avons proposé une trame qui a été enrichie, complétée, modifiée et validée par les trois protagonistes.

Au-delà des actions portées au sein du collectif, nous ne devons pas oublier l'importance de notre travail en réseau sur des thématiques et des temps donnés qui facilitent, par la suite, beaucoup d'autres relations de travail. Connaissance des acteurs de territoire des structures, de leurs locaux pour une meilleure orientation des habitants. Ce sont pour nous des ressources et des outils transversaux utilisables par chacun des membres des collectifs.

2/ MAINTENIR LA DYNAMIQUE PARTENARIALE

Evaluer pour pérenniser : Au regard de tout ce cheminement et en lien avec l'accompagnement proposé, il est important de pouvoir « poser ses valises » et de se retrouver systématiquement après chaque événement porté collectivement. Il n'y a pas à notre sens de petites actions. Elles ont toutes pour ambition de produire un impact sur la vie du quartier, au bénéfice de ses habitants. Il est donc important de mesurer le chemin parcouru ensemble afin de réajuster si besoin. Lors de ces temps de bilans et d'évaluation, nous reprenons les objectifs que nous nous étions fixés comme support. Nous nous interrogeons également sur la posture de chacun, le respect de ses engagements, la qualité de ses implications, la dynamique collective, l'efficience du réseau… pour mieux rebondir.

Même si les membres du collectif sont « efficaces », nous devons veiller à ne pas rester dans l'entre soi. Nous sommes tous en réseaux avec d'autres structures, nous entretenons des liens privilégiés avec des partenaires, nous devons veiller à nous en servir et à le partager. Nous encourageons cette démarche et elle fait partie de nos pratiques quotidiennes. Au même titre que les « anciens » membres, nous reprendrons avec les nouveaux venus le processus d'accompagnement de projet ci-dessus expliqué et nous nous appuierons sur l'expérimentation du collectif et sur leurs parcours dans le groupe.

Suite à l'évaluation, si le collectif souhaite poursuivre des actions communes, il nous faudra maintenir cette dynamique de groupe et trouver un nouveau souffle. Nous reprenons très souvent ce qui nous a fédérés pour trouver de nouvelles actions qui répondent à la question sociale repérée initialement. Ne pas être redondants, car pour obtenir des financements, nous devons proposer des projets innovants pour la plupart des institutions. Par expérience, nous savons que le travail en collectif demande du temps pour être réellement efficace et pertinent.

S'adapter aux réalités de chacun : Maintenir la dynamique au sein du collectif demande beaucoup de travail et d'énergie. De l'émergence du projet jusque dans sa concrétisation, son évaluation et sa pérennisation, nous sommes dans l'attention pour les uns et les autres. Nous privilégions les rencontres et les mails collectifs à des contacts individuels trop chronophages ; ce qui d'ailleurs nous semble plus pertinent dans cette méthodologie de pédagogie active où « l'agir ensemble » est important. Il faut composer avec les obligations de tous pour ne pas laisser une structure de côté et faire en sorte que chacun puisse, au travers de ses impératifs, trouver sa place. Depuis ces dernières années, nous constatons une évolution positive importante de la prise en charge organisationnelle des différentes actions par les partenaires. Pour autant, notre quotidien est rythmé par l'administration en lien avec les événements portés par les collectifs : inviter – communiquer – relancer – téléphoner – rencontrer – mettre en lien les uns et les autres – négocier… Ces tâches font partie de notre rôle de coordination et maintiennent la dynamique partenariale. Nous encourageons et accompagnons les partenaires à s'autoriser à être dans la même dynamique que nous en prenant en charge ce qui peut l'être par tous en lien avec leur réseau et leurs compétences.

L'importance de la convivialité : Nous remarquons que, comme pour les collectifs d'habitants, la convivialité joue un rôle essentiel dans la pérennisation de la dynamique du groupe. Lorsqu'elle ne fonctionne pas, c'est généralement le signe d'un déséquilibre dans le groupe. Le collectif santé, par exemple, n'a pas réussi à maintenir cette convivialité avec l'ensemble de ses membres.
Maintenir la convivialité, ne pas épuiser les partenaires, s'adapter aux obligations, parfois travailler par mail pour pallier au manque de temps des uns et des autres, se faire confiance dans ses engagements, s'adapter et se rendre disponible individuellement quand c'est nécessaire, sont autant de paramètres qui soudent un groupe et maintiennent une bonne dynamique.

3/ DES RÉALITÉS DIFFÉRENTES

Nous pouvons différencier l'engagement des partenaires de celui des habitants. En effet, les habitants viennent à notre rencontre en demandant d'être accompagnés dans leur démarche d'engagement. Pour les partenaires, il en est tout autre, nous n'avons pas encore été sollicitées par des professionnels pour accompagner l'émergence de projets quels qu'ils soient. C'est **Oxygène** qui va à leur rencontre pour mettre en place une dynamique collective, autour d'un problème repéré. Nous avons remarqué que la composition des collectifs de partenaires pouvait varier d'un événement à l'autre et que nous étions davantage sur de l'engagement ponctuel pour certains en lien avec une thématique ou une intervention particulière. Les habitants engagés dans des collectifs sont impliqués tout au long de l'année et sur des périodes longues.

Autour du projet Solidarités en lumière, les partenaires potentiels repérés étaient très nombreux. Après deux rencontres avec beaucoup de monde autour du diagnostic, la dynamique s'est essoufflée. Beaucoup de professionnels ne comprenaient pas le sens de ces rencontres et nous ont demandé à plusieurs reprises quelles étaient nos attentes. Certains, relevant notamment du secteur marchand, n'ont pas de temps dédié pour participer à des projets collectifs et partent lorsqu'ils comprennent que nous n'avons pas de projet clef en main à leur proposer. Les professionnels qui font aujourd'hui partie du collectif avaient en majorité déjà travaillé avec **Oxygène** ou sont membres du Réseau des structures neuvillaises. Nous nous interrogeons aujourd'hui sur notre capacité à « emmener » de nouveaux participants. Qu'aurions-nous dû faire pour que ces partenaires restent parties prenantes ? Concéder sur la méthodologie d'accompagnement ? Négocier leur participation en proposant des contreparties intéressantes pour eux ? Nous ne nous sommes pas engagées dans ce type de relations car elles ne correspondent pas à nos valeurs.

Nous devons mesurer la faisabilité des actions pour éviter l'échec au maximum. Les enjeux des professionnels et des institutions ne sont pas les mêmes que pour les habitants. Ils répondent à des obligations de structures, de financements, de missions sur le quartier et leur temps est de plus en plus compté en raison du contexte actuel. Les évaluations font ressortir davantage de frustrations de la part des professionnels, liées à ce qu'ils appellent des échecs, que lors des bilans réalisés avec les collectifs d'habitants.

Il est vrai qu'**Oxygène** tente de répondre rapidement à des problématiques pour lesquelles les partenaires n'étaient pas toujours associés au démarrage. En ce qui concerne le financement des actions cela devient plus difficile, des lignes budgétaires n'étant pas prévues, dans la plupart du temps. Il nous appartient alors de répondre à des appels à projets que nous essayons de porter collectivement, ce qui crée des difficultés administratives ou pratiques non négligeables.

A ce niveau d'accompagnement de collectifs mixtes, nous identifions deux catégories de limites, l'une liée à notre fonctionnement interne et l'autre relevant de facteurs extérieurs.

Bien qu'organisées en binôme, nous devons prendre conscience que certaines animations que nous souhaitons porter, doivent être conduites par d'autres afin de pouvoir assumer notre rôle de coordination.

Par ailleurs, il nous arrive aussi de dresser et partager des constats en interne, de conceptualiser un projet avec des bénévoles et des collègues d'autres secteurs d'**Oxygène** pour aboutir à une définition d'actions. Des partenaires sont invités à se joindre à nous mais le centre social garde la main en raison d'enjeux institutionnels (cadre de l'appel à projets par exemple). De fait, nous sortons alors du cadre de la Fabrique pour entrer dans des relations partenariales plus traditionnelles.

Sur le fond du travail en collectif, plusieurs limites apparaissent. Travailler en réseau, en partenariat et plus encore sous la forme de collectifs peut interroger sur la place de chacun, qui rejoint la question de la place occupée sur le territoire. Se fondre dans un collectif pour mettre en place des actions communes peut engendrer une impression d'invisibilité. Dans un contexte où chaque structure doit être reconnue et financée pour exister, ce détail n'en est pas un et l'apposition de logos sur des outils de communication ne suffit pas toujours à rassurer les partenaires.

Zoom

Le cadre institutionnel comme outil facilitateur du DPA des habitants

« L'ensemble de la démarche portée par les animatrices et visant à favoriser le développement du pouvoir d'agir des habitants ne peut prendre toute sa mesure que si elle s'inscrit dans une cohérence d'ensemble portée à l'échelle de l'association.

La façon d'encadrer l'intervention ne peut donc pas entrer en contradiction avec la démarche FIC. Elle doit au contraire agir en miroir. Très concrètement, le cadre offert aux animatrices nécessite de la souplesse, de la confiance et de l'adaptabilité. Cet aspect ne s'avère pas toujours facilement conciliable avec le droit du travail, sur la question des horaires notamment.

Sous un autre aspect et toujours pour soutenir la démarche FIC, la posture du directeur nécessite parfois des ajustements, des remises en question, des tâtonnements qui ne lui sont permis que s'il a la conviction qu'ils ne mettront pas à mal par ailleurs sa légitimité voire son autorité. C'est pour cette raison que le climat de confiance est réciproque dans cette expérimentation. Pour la directrice que je suis, il convient de concilier le besoin de cadrage et d'orientation tout en contenant mon désir parfois légitime d'intervenir sur des dimensions que j'estime stratégiques. Cet aspect rejoint particulièrement la question du « pouvoir » traité notamment dans l'accompagnement des collectifs mêlant habitants et professionnels. Concrètement, les animatrices ne pourraient pas maintenir leur posture de facilitatrice si, par derrière, elles recevaient des consignes contraignantes visant à orienter de telle ou telle façon les collectifs. »

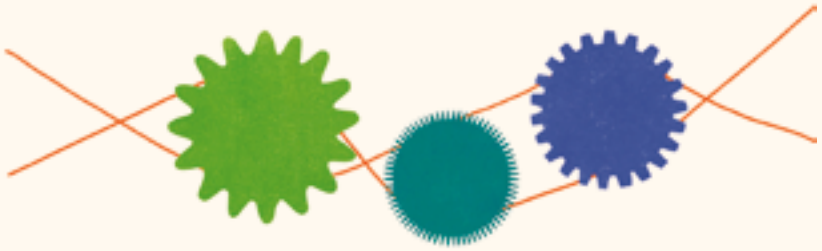
Chrystelle Vereecke

SOUS PARTIE 3

LA FABRIQUE D'INITIATIVES CITOYENNES COMME FONCTION-SUPPORT INTERNE

Nous allons le voir dans la prochaine partie, le travail par et pour les habitants est dans l'ADN d'**Oxygène** mais la méthodologie Fabrique présente de réelles spécificités. Une des missions de la FIC est ainsi d'accompagner des collègues à accompagner eux-mêmes des projets collectifs : nous faisons alors office de fonction support. Cette mission s'inscrit dans la continuité du travail de transversalité, de montée en compétence et de recherche d'appuis théoriques menée depuis la création d'**Oxygène**.

La méthodologie Fabrique n'est pas appliquée pour tous les projets mis en place au sein de l'association. S'ils sont tous issus de diagnostics rigoureux, les projets ne sont pas tous développés par les habitants. Afficher les différences méthodologiques, être au clair entre nous et avec les partenaires permet de rendre lisible l'action de la FIC.

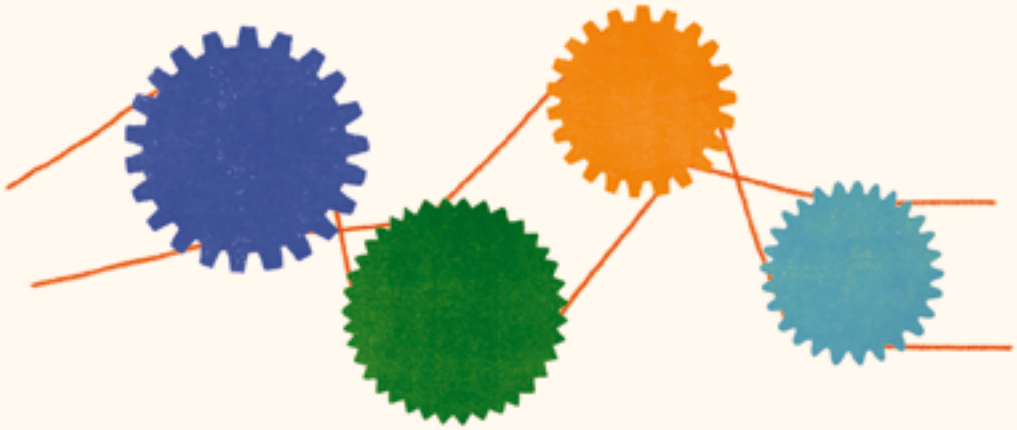


I- LA FIC : UN OUTIL TRANSVERSAL AU SEIN DE L'ASSOCIATION

Plusieurs formes d'accompagnement : L'accompagnement d'un collègue est déclenché lorsqu'il y a des demandes d'habitants pour créer un projet dans un des secteurs ou services de l'association (multi-accueil, espace de vie sociale, secteur enfance-famille...). Le collègue ou la direction nous sollicitent si besoin. Avant l'expérimentation Fabrique, certaines des idées des habitants se transformaient bien sûr déjà en projets. Les animateurs pétris de la philosophie **Oxygène** veillaient à ce que les projets voient le jour, que les habitants se sentent acteurs mais la méthodologie n'était pas clairement exprimée. Les aléas dans la mise en place des projets et surtout le manque de temps pouvaient parfois conduire certains animateurs à reprendre la main sur le projet, à faire-avec, voire pour les habitants. Avec la structuration de ce nouveau pan de fonction support, ce risque est aujourd'hui bien davantage contenu.

Lorsque nous débutons l'accompagnement à la demande d'un collègue ou de la direction, nous prenons le temps d'une ou plusieurs rencontres pour faire le point sur l'état d'avancement du projet et sur son origine. Nous identifions ensemble les besoins d'accompagnement : mobilisation, dynamique de groupe, définition et montage de projet. Selon chaque projet et/ou collègue, l'accompagnement est différent et nous le définissons ensemble. Dans certains cas, nous sommes un œil extérieur alors que dans d'autres cas notre accompagnement se rapproche de la formation. Alors, ensemble, nous préparons les réunions, parfois les animons et analysons les dynamiques de groupe. L'objectif est de transmettre une méthodologie afin que les collègues en saisissent les spécificités et se les approprient autant qu'ils le jugent utile.

Apporter un regard qui sort du fonctionnement quotidien : Quelle que soit la forme d'accompagnement, notre rôle est de faciliter la prise de recul par rapport à des groupes de bénévoles ou usagers que nos collègues côtoient au quotidien. Les équipes d'**Oxygène** sont relativement stables et expérimentées. Elles sont toutes très investies auprès des habitants et les animations mises en place nourrissent et soutiennent le lien social. En cela, les objectifs poursuivis par les animateurs sont généralement atteints. Le support de la Fabrique les conduit à décaler le regard porté sur la relation animateur – habitant ; relation parfois basée sur la transmission de savoir qui peut induire une relation déséquilibrée de type sachant – apprenant. Tel est le cas dans les ateliers où les habitants viennent acquérir des savoir-faire artistiques ou manuels par exemple. Sortir de l'organisationnel en s'appuyant sur les valeurs, mettre parfois à distance l'affect, se centrer sur la notion de projet à long terme sont autant d'effets induits par l'accompagnement que nous leur proposons.



II- UNE POSTURE PROFESSIONNELLE COLLABORATIVE ET/OU FORMATRICE

Légitimité : Toute mission, encore plus lorsqu'elle implique des collègues, doit être clairement définie. Pour celle-ci, la légitimité est importante : elle doit être donnée par la direction, les collègues et nous-mêmes. L'accompagnement de collègues n'induit aucun statut de hiérarchie supérieur, mais la posture est toutefois particulière et il faut que chacun se sente à sa place pour que l'accompagnement soit bénéfique à tous. Nous sommes maintenant plus au clair sur la façon de mener cette mission, notamment grâce à ce travail de recherche action.

L'importance de la formation en éducation populaire : Après plusieurs expériences d'accompagnement, il apparaît que la formation en éducation populaire, de type filière d'animation sociale, donne une base commune à tous. Elle offre le cadre théorique que nous avons défini dans la partie méthodologie et permet de nous appuyer sur des objectifs communs.

Réciprocité : La méthodologie Fabrique implique parfois de déconstruire des modes de fonctionnement ancrés, adaptés à des situations spécifiques. A l'espace de vie sociale, le fonctionnement est déterminé par les contraintes des épiceries solidaires : elles doivent être approvisionnées, les denrées enregistrées, stockées, vendues, le camion doit être prêt pour sa tournée... Les bénévoles s'inscrivent dans un cadre proposé par les salariés en fonction des contraintes extérieures. Lorsque le projet jardin a émergé, la situation s'est en quelque sorte inversée. Les bénévoles se sont vu proposer une page vierge, à eux d'en faire ce qu'ils voulaient sur la forme et sur le fond. Cela a été un réel changement pour les salariés comme pour les bénévoles qui a remis en cause les postures, voire les identités de chacun. Au démarrage de l'accompagnement nous n'avions pas cette analyse, ce qui a pu engendrer des incompréhensions sources de tensions.

Nous ne sommes pas sur un modèle classique de formation descendante puisque cela ne serait pas cohérent avec nos objectifs et notre vision. Nous travaillons tous différemment et il est important d'analyser ensemble le mode de fonctionnement de la personne accompagnée avant de se lancer, de se pencher sur ses questionnements et attentes. Nos collègues ont une connaissance fine du public qu'ils accueillent, ont un lien différent avec eux et ont déjà, pour la majorité, expérimenté l'accompagnement de projets collectifs. Sur tous ces aspects, ils portent des analyses à intégrer dans le travail et qui nous amènent à réfléchir à nos propres accompagnements de collectifs. Nous sommes bien dans un échange réciproque, enrichissant pour tous et toutes.

*Après avoir retracé notre méthodologie de travail, nous nous sommes questionnées sur ses origines. Toutes les associations d'animation de quartier ne sont pas engagées dans cette voie méthodologique visant à développer le pouvoir d'agir personnel et collectif. Afin de mieux comprendre les raisons qui ont conduit les salariés et les administrateurs à prendre appui sur des pédagogies actives, l'animation sociale et le travail social de groupe[38], il nous a paru nécessaire de faire un pas en arrière en revenant sur la genèse d'**Oxygène**.*

38. Voir définitions partie 1- Méthodologie d'accompagnement

SOUS PARTIE 4

LES FONDEMENTS HISTORIQUES DE LA MÉTHODOLOGIE D'ACCOMPAGNEMENT D'OXYGÈNE

Nous allons chercher à expliquer les fondations d'**Oxygène** en nous replongeant dans le contexte politique de l'époque, en retraçant les pratiques professionnelles et en analysant les missions des associations « Bel Air » et « Centre Social de Neuville » dont la fusion en 2006 a permis la création de l'association **Oxygène**. Pour travailler sur ce sujet, nous avons interrogé des acteurs présents à des moments clefs et travaillé sur les documents constitutifs de l'association **Oxygène**. Le contrat de projet 2006-2007 intitulé ***Vers la fusion*** est une des ressources documentaires importante exploitée.

I - DEUX ASSOCIATIONS ORIGINELLES, DEUX APPROCHES DE L'ANIMATION DE QUARTIER

1/ L'ASSOCIATION BEL AIR, L'IMPORTANCE DE LA CONVIVIALITÉ

Une association de services et loisirs associée à de l'insertion : Bel Air, dit centre d'activités sociales et de formation, était une association implantée à Neuville-lès-Dieppe de 1969 à 2005. Elle a été

créée suite à la construction du quartier pour y être le point de rencontre des habitants. Concrètement, elle avait pour but de regrouper les habitants de Neuville-lès-Dieppe et de l'agglomération dieppoise pour des activités éducatives, sociales et récréatives. À sa création, elle comprenait une halte-garderie, pensée comme un service aux habitants, au rez-de-chaussée de l'immeuble Verrazane. En parallèle, se déroulaient dans des locaux de l'immeuble Colomb, des activités dites ménagères : gestion du budget, préparation de menus, couture... accompagnées par une conseillère en économie sociale et familiale mise à disposition par la CAF. C'était un lieu de rencontre destiné avant tout aux mamans des enfants de la halte-garderie. Les locaux, propriété du bailleur social SHN, étaient mis à disposition de l'association par la ville de Dieppe.

Dans les années 90, par la volonté de son président Georges VERITE, l'association Bel Air a connu une phase de développement importante. Les actions se sont multipliées : activités de loisirs (collectionneurs, majorettes, repas de quartier et soirées dansantes...), secteurs insertion et formation (centre de formation, ateliers de recherche d'emploi, accompagnement et suivi individualisé des bénéficiaires du RMI[39], informatique, français parlé et écrit, accompagnement administratif et juridique...) et secteur enfance famille (halte-garderie mini crèche et actions de parentalité, accompagnement à la scolarité...).

L'association a grandi au fil des années et a assuré des missions très proches de celles d'un centre social dans les années 2000. Les habitants ont ainsi vu naître différents secteurs et s'étendre l'association dans le quartier. Le volet insertion représente alors une vraie spécificité pour une association d'animation et de loisirs. Implantée dans un territoire avec un fort taux de chômage et fréquentée par de nombreux habitants, l'association avait été repérée par la sous-préfecture pour mener cette mission qui a induit une approche individuelle de travail social, différente de celle portée à l'origine par l'association. L'approche d'accompagnement de projets d'aujourd'hui, ancrée dans le travail social, et la vision de l'insertion

39. RMI : Revenu Minimum d'Insertion – équivalent de RSA.

par le bénévolat[40] vient en grande partie de ce travail d'insertion développée initialement par Bel Air. La porte d'entrée des familles était déjà également très importante et a pris aujourd'hui toute sa mesure avec l'intégration du multi-accueil au projet du centre social et le projet Passer'ailes qui relie le multi-accueil, le secteur enfance famille et insertion.

La convivialité au cœur de l'animation : L'association Bel Air avait, dans les années 90, des moyens humains et financiers pour accompagner les habitants. La diversité des actions proposées correspondait aux attentes des publics constitués de Neuvillais, de Dieppois et d'habitants des alentours. Pour Jean-Claude CHAUVIERE, président de Bel Air sur les dernières années puis d'**Oxygène** au moment de la fusion, il n'y avait pas de vision pédagogique spécifique. L'animation était spontanée, issue des envies des personnes et groupes déjà organisés à Neuville-lès-Dieppe (club des collectionneurs par exemple)[41]. La convivialité y était importante et les gens s'y retrouvaient avec plaisir. Des dires de tous, Bel Air « vivait !! ». Les activités affichaient complet en permanence. Beaucoup d'actions se déroulaient dans les mêmes locaux, ce qui faisait que tous se rencontraient et cela créait du lien. Les salariés et les bénévoles se côtoyaient et portaient des projets en commun. Ceux-ci étaient initiés par les uns et les autres et il était courant que les salariés de l'administration soient parties prenantes d'animations et de fêtes de quartier telles la grande exposition annuelle des collectionneurs, la fête de la musique ou les repas entre habitants et salariés. Les salariés étaient très polyvalents et hormis les employés de la halte-garderie, tous s'investissaient autour des événements majeurs et assumaient les remplacements des absents si besoin.

L'association fut dirigée par son président Georges VERITE qui en tint les rennes pendant trente-six ans. Ce dernier n'a jamais souhaité l'embauche d'un directeur et a donc assumé ces doubles responsabilités jusqu'en 2005, date à laquelle il a été démis de ses

40. Voir définitions partie 1- Méthodologie d'accompagnement.
41. Eléments issus d'un entretien avec Jean-Claude CHAUVIERE et Yvonne BOULET, administratrice de **Bel Air** et vice-trésorière d'**Oxygène** et les animatrices de la Fabrique le 7 octobre 2019.

fonctions par l'assemblée générale de l'association ; cette dernière jugeant, entre autres, qu'il n'était plus en cohérence avec certains projets de territoire.

Du fait d'un management très directif, les salariés de Bel Air n'avaient que très peu de liberté de manœuvre au sein des actions qu'ils mettaient en place. Les opportunités professionnelles (montée en compétence, formations, mobilités internes) étaient pour eux quasi inexistantes. Néanmoins, des valeurs comme la convivialité et le respect des habitants soudaient cette équipe habituée à se dégager par elle-même des marges de manœuvre.

De nombreux bénévoles étaient impliqués dans l'association, aux côtés des salariés, principalement dans l'animation d'ateliers peinture ou danse, dans la mise en place des animations de quartier, autour de l'aide aux devoirs, dans le cadre d'un club de collectionneurs et bien sûr au sein du conseil d'administration. Le conseil d'administration était composé d'habitants, d'une grande majorité de bénévoles d'activités et de membres de droit. Toutefois, comme en écho aux conditions de travail des salariés, les bénévoles disposaient d'espaces réduits pour mobiliser leur pouvoir d'agir.

Faisant face à une présidence-direction rigide, les membres du conseil d'administration sont malgré tout restés fortement engagés car convaincus de la nécessité de faire vivre les activités au sein du quartier. Soutenir les salariés était également une des missions que s'était fixé le conseil d'administration. Yvonne BOULET, trésorière à l'époque et vice-trésorière aujourd'hui nous a confié qu'elle était engagée ***« parce qu'il le fallait, on ne pouvait pas vous laisser tomber ! »***[42].

Dans ce contexte associatif en demi-teinte sur le plan de la gouvernance et du management, les valeurs de vivre-ensemble faisaient socle commun à tous et permettaient à chacun au sein du quartier de trouver une place.

42. Eléments issus d'un entretien avec Jean-Claude CHAUVIERE et Yvonne BOULET, administratrice de Bel Air et vice-trésorière d'**Oxygène** et les animatrices de la Fabrique le 7 octobre 2019.

2/ LE CENTRE SOCIAL DE NEUVILLE, UNE LIGNE DIRECTRICE INSPIRÉE PAR DE GRANDS COURANTS THÉORIQUES

Le Centre Social de Neuville était une association créée en 1995 par trois associations fondatrices (« La Ludo » qui devint le Drakkar en 1999, Bel Air et l'Association Dieppoise pour le Développement des Loisirs Educatifs). Le Centre Social de Neuville visait à développer des actions sociales et culturelles en direction de la famille et de la jeunesse. Il était agréé centre social par la CAF et disposait de l'agrément jeunesse et éducation populaire. L'association était hébergée dans les locaux de la « Ludo » puis du Drakkar.

La direction du Centre Social de Neuville est confiée, dès sa création, à Marie DUFEUTREL. Cette dernière était mise à disposition par la fédération des Maisons des Jeunes et de la Culture. La coordination du Centre Social de Neuville fut assurée par Joël FOLLET de 1996 à 2000 sous sa forme initiale. En 2000, suite à des divergences et des tensions entre la directrice et le coordinateur, le Centre Social de Neuville quitte le Drakkar pour investir de nouveaux locaux mis à disposition par la ville via le bailleur Sodineuf Habitat Normand. Ce déménagement engendre le premier rapprochement géographique entre le Centre Social de Neuville et l'association Bel Air alors elle-même en développement. Les deux associations se situent en rez-de-chaussée d'immeuble, au plus près des habitants. Lors de la fusion des associations Centre Social de Neuville et Bel Air, pour devenir l'association **Oxygène** en 2006, Joël FOLLET en assumera la direction jusqu'en 2016.

Pour Joël FOLLET[43], ***« L'implantation et la création du Centre Social de Neuville en 1995 sont nées de la volonté de la municipalité communiste et plus particulièrement de la Maire Déléguée de Neuville-lès-Dieppe, Marie-Catherine GAILLARD. »*** Celle-ci deviendra dans le même temps présidente du Centre Social de Neuville. La CAF de Dieppe est venue parallèlement soutenir cette dynamique. Pour cet ancien directeur, c'était une double volonté de développer un

43. Entretien téléphonique avec les deux animatrices de la FIC en avril 2018.

centre social à Neuville-lès-Dieppe : ***« Il semblait, à l'époque, que cette décision fut plus politique qu'en lien avec un projet de territoire. A sa création, celui-ci n'intéressait pas vraiment les habitants. Ils n'étaient d'ailleurs pas ou peu représentés au conseil d'administration. Il était composé essentiellement d'associations, sept au total dont les trois fondatrices. Il disposait de très peu de moyens : un poste, le mien. Le centre social était en fait un projet annexe de la Bibliothèque-Ludothèque qui était en phase de totale "reconstruction" pour intégrer une nouvelle structure avec la création à venir du "Drakkar" qui devait porter un projet culturel et social. Cela a engendré une mise à l'écart et un manque de valorisation du Centre Social de Neuville. »***.

Une association ouverte vers les habitants, ancrée dans les valeurs de « coopération émancipatrice » : C'est au cours des années 2000 que le **Centre Social de Neuville** a vraiment affirmé ses valeurs, par le biais de son directeur. Le centre social est alors perçu comme un concept à part entière. Joël FOLLET a défendu et favorisé le développement du pouvoir d'agir des habitants en proposant une méthodologie basée sur la participation et en mettant les gens au cœur des projets. Cette vision s'appuyait à la fois sur ses convictions et dans une dynamique globale d'ouverture du social dans les années 2000, notamment la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale : **« Art. L. 116-1.44 -** ***L'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, (...), l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets. Elle repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux, en particulier des personnes handicapées et des personnes âgées, des personnes et des familles vulnérables, en situation de précarité ou de pauvreté, et sur la mise à leur disposition de prestations en espèces ou en nature. (...) »***.

Le premier chantier a été de donner une place aux habitants « acteurs-décisionnaires » au sein du centre social dans les projets et dans le conseil d'administration. En assumant l'apparition de tensions avec ses associations fondatrices, le Centre Social de Neuville affirmait son

44. Référence dans le code de l'action sociale et des familles, article L. 116-1

positionnement éthique traduit dans les faits par des modifications de statuts. En 2001, le centre social deviendra alors porteur du projet ***Participe futur***. Installé dans ses nouveaux locaux en rez-de-chaussée d'immeuble, la vie du centre social prend un réel essor.

Etant dans un premier temps le seul professionnel à la tête du centre social, Joël FOLLET s'est appuyé sur les habitants et sur leurs envies. Il n'était plus question de proposer un catalogue d'activités de consommation comme cela avait pu être fait sous l'ancienne formule. Pour Joël FOLLET, ***« acheter la paix sociale en proposant des activités gratuites, n'est pas la bonne solution. L'évaluation avait fait ressortir une insatisfaction. Rien n'était jamais assez beau, bien, grand. Les retours étaient violents et semblaient entrainer une dette pour les bénéficiaires. »***.

Pour sortir de cette logique, le directeur s'est appuyé sur les méthodes de l'éducation populaire[45] et sur les principes qui soutiennent les centres sociaux depuis leur création. Les centres sociaux naissent à la fin du XIXe siècle ***« en même temps que le social, c'est à dire l'ensemble des réponses (droit social, assurances sociales, logement social...) à "la question sociale", nom donné au problème posé par le caractère insupportable des conditions de vie et du statut du monde des travailleurs dans la société industrielle en plein développement »***[46]. L'origine des centres sociaux c'est le *settlement* (compromis, entente) imaginé par des philanthropes anglais dans les années 1880 pour sortir des logiques d'aides sociales ancrées dans la charité : ***« face aux injustices subies par les populations laborieuses et les divisions sociales qu'elles génèrent, il s'agit de faire œuvre sociale (...) c'est-à-dire d'établir, dans les lieux de vie, des liens de coopération émancipatrice entre des personnes de conditions économiques et culturelles différentes. Pour réussir une telle action, il faut que les "travailleurs sociaux" viennent résider dans le quartier populaire et y nouer des relations d'entraides, désintéressées et amicales, avec leurs voisins. »***[47]. Le rôle du centre social a ensuite évolué, lorsqu'il a été institutionnalisé et financé par la CAF, l'Etat, les communes etc. : ***« La place du centre social est précisée entre les attentes et les initiatives de la population et les politiques des services, des pouvoirs publics : le centre social est situé dans l'interface, mais du côté de "la demande sociale" c'est-à-dire du côté des attentes et initiatives des habitants dont il aide l'expression mais il est aussi le lieu de mise en œuvre des politiques publiques officielles, locales ou nationales ; son rôle est de contribuer à l'articulation des deux dynamiques. C'est cette position originale qui, jointe à l'utilité elle aussi spécifique de son approche globale des problèmes de la famille, fait sa valeur pour l'institution des allocations familiales »***[48]. Le **Centre Social de Neuville** s'est appuyé sur cette histoire et ce cadrage par la CAF pour définir ses actions, plus spécifiquement sur le pouvoir d'agir des habitants, notion centrale dans son développement.

Une première expérience coopérative marquante : La liberté de créer ses projets est devenue une évidence pour les usagers du **Centre Social de Neuville**. L'ouverture de la structure à un plus grand nombre, l'aller-vers en sortant des murs a permis par exemple la mise en place des premiers repas de quartier portés par les habitants, avec comme dit Joël FOLLET ***« les moyens du bord »***, c'est-à-dire des petits locaux et un encadrement professionnel à minima. Pour autant chacun y a trouvé son compte et n'a pas hésité à se réinvestir autour d'autres projets, telle la mise en place de sorties familles, l'émergence d'une friperie... Sylvie MAUCONDUIT, administratrice à l'époque, s'est engagée auprès des habitants dans ces nouveaux projets. Elle se souvient : ***« Les habitants prennent le pouvoir ! Ils deviennent membres du conseil d'administration du Centre Social de Neuville. Ils s'engagent et leur engagement est valorisé. C'est une révolution au sein des foyers. Les dames se font belles pour venir. (...) Elles ont pris plaisir à se retrouver, à tisser des liens, à être valorisées au travers de leurs actions. Ceci a engendré une***

45. Voir définition partie 1 – Méthodologie d'accompagnement
46. https://essonne.centres-sociaux.fr/2014/08/07/lhistoire-des-centres-sociaux-par-robert-durand/ Notes sur l'ouvrage de Robert DURAND, *L'histoire des centres sociaux*, 1996, éd. Syros Ancien Délégué de la Fédération des Centres Sociaux de France, ancien Administrateur de la Fédération des Centres Sociaux de L'Essonne de 1996 à 2007. Il a retracé dans cet ouvrage, qui a été une source d'informations pour le Centre Social de Neuville, la genèse des centres sociaux, leur approche, les notions d'acteurs au sein des territoires, « le Pouvoir d'agir des habitants »...

47. *« Histoire des Centres Sociaux »* Mémoires Vives Centres Sociaux Janvier 2019, accessible sur le site de la Fédération des centres sociaux et socioculturels de France : https://www.centres-sociaux.fr/quest-ce-quun-centre-social/
48. Robert DURAND, *L'histoire des centres sociaux*, 1996, éd. Syros, p.196.

prise d'autonomie importante pour certaines, amenant à la création d'une coopérative en lien avec leurs compétences.»[49]. Marie-Laure FERRY, membre de la première coopérative et actuellement de la Coopé solidaire est arrivée au Centre Social de Neuville à cette période. Elle a connu l'association via la Ludo, tout d'abord pour ses enfants. Une petite dizaine de mamans se sont alors rencontrées et ont souhaité faire quelque chose ensemble. Accompagnées par une animatrice du centre social, elles se sont alors organisées sous la forme d'une coopérative créative. Les membres customisaient de la vaisselle qui était ensuite vendue. L'argent récolté finançait du matériel créatif ainsi que des sorties collectives. Cette première expérience a ensuite évolué tout au long des années du Centre Social de Neuville, avec une période où le groupe tenait un magasin en centre-ville, puis au sein des locaux d'**Oxygène** avant de devenir la Coopé solidaire aujourd'hui.

L'importance de la théorie et du partage d'expériences : C'est dans cette même dynamique qu'il était important de tenir compte des besoins et des envies des jeunes, de leur donner une place dans les projets, de favoriser leur implication et de les rendre acteurs aujourd'hui pour demain. Joël FOLLET affirme : ***« C'était une expérimentation avec des habitants sur le territoire. Une nécessité et un principe de réalité. Comment faire sans moyen ? Comment financer des projets ? Comment impliquer des gens sans induire une dette ? C'était ça l'expérimentation Scop'Ados »***. C'est autour de ce projet que les jeunes se sont fédérés. « Scop » pour coopérative dans le sens de coopération et « Ados » car le projet était destiné aux adolescents. Le concept du projet est de rendre les jeunes acteurs et décideurs des actions à mener. La démarche ***Scop'Ados*** présente les caractéristiques suivantes :

- *Elle propose un support éducatif qui permet de travailler sur les processus de socialisation, d'autonomie et d'exercice de la citoyenneté ;*
- *Elle permet aux adolescents de trouver des repères dans leur environnement proche et d'y tenir un rôle d'acteur à part entière ;*
- *Elle réactive des valeurs basées sur la solidarité, en rompant avec les seules pratiques consuméristes (individualisme, pratiques consommatrices de loisirs) ;*
- *Elle contribue à la reconnaissance positive des adolescents.*

Le but est de permettre à ces jeunes de financer et de mettre en place des projets collectifs et/ou individuels en s'investissant dans des actions d'utilité sociale, de citoyenneté, pouvant générer des bourses à projet. La ***Scop'Ados*** repose sur trois principes en interaction : la pédagogie de projet, la pédagogie institutionnelle et la pédagogie de l'argent. Les décisions sont prises de manière démocratique : 1 membre = 1 voix. La caisse appartient à tous ses membres. Elle sert les projets collectifs des jeunes (sorties – investissement de matériel pour faire vivre les actions…).[50] Cette méthode de travail avec les jeunes est inspirée d'Anton MAKARENKO et de son travail avec les colonies de jeunes que nous avons évoqué dans les repères. Cette référence, toujours présente aujourd'hui vient directement de l'expérience ***Scop'Ados***. Soutenu dans cette « culture » par Marc HAUFFMAN, fondateur des ***Scop'Ados*** en France au sein de « Mouvance et réseaux villages », Joël FOLLET a accompagné ce projet. Il a prôné et défendu cette pédagogie active tout au long de son mandat de directeur au sein du Centre Social de Neuville puis d'**Oxygène**. L'embauche de professionnels et d'autres techniciens a soutenu la dynamique, valorisant d'autant la jeunesse sur le territoire. Aujourd'hui encore, nous pouvons affirmer que cette pédagogie est un modèle transposable dans un grand nombre d'actions quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle, la culture, l'âge… Elle fait partie du socle commun des animateurs et des administrateurs d'**Oxygène**.

Des débuts du Centre Social de Neuville en passant par la ***Scop'Ados***, l'importance de s'appuyer sur des concepts et/ou des auteurs pour définir les orientations et la méthode d'action de l'association est notable. La volonté d'être dans le partage d'expérience est aussi forte puisque la méthodologie ***Scop'Ados*** a été partagée sur le territoire comme au sein du réseau national. Cette volonté se retrouve aujourd'hui dans ce travail de recherche-action qui a été partagé tout au long de sa conception et qui le sera par la suite.

49. Entretien dans les bureaux d'**Oxygène** avec les deux animatrices de la FIC en avril 2018.

50. http://www.oxygene-association.fr/medias/files/la-demarche-scopados.pdf

II- LA FUSION DES ASSOCIATIONS OU COMMENT CRÉER DU COMMUN AU BÉNÉFICE DES HABITANTS

1/ DES FONCTIONNEMENTS ASSOCIATIFS PÉNALISÉS PAR LES ENJEUX POLITIQUES

Malgré un travail efficace et reconnu sur Neuville-lès-Dieppe, les associations Bel Air et Centre Social de Neuville, comme d'autres structures à l'époque, n'avaient pas un champ partenarial étendu et menaient peu d'actions en réseau. Pour Jean-Claude CHAUVIERE, président au moment de la fusion, ***« le climat de l'époque était peu emballant ! »***[51]. Le partenariat se réduisait à quelques animations de quartier et était politiquement marquées. Marie-Catherine GAILLARD[52] dira ***« les missions portées par*** **Bel Air** ***n'étaient pas en lien évident avec d'autres associations. La première étape de mise en place du*** **Drakkar** ***a d'ailleurs avorté à cause de*** **Bel Air** ***»***. Ce projet de centre socioculturel devait permettre un rapprochement des associations et une mise en synergie des actions sur le territoire. Il a pourtant été maintes fois freiné par des divergences politiques très souvent en lien avec les financements nécessaires pour ce type de projet[53].

Des retours que nous avons eus des uns et des autres, le contexte économique n'étant pas très favorable, chacun menait bataille pour maintenir son activité. De plus, les relations entre les uns et les autres étaient très souvent conflictuelles, en lien avec des prises de

51. Extrait d'entretien avec Yvonne BOULET, administratrice de **Bel Air** et vice-trésorière d'**Oxygène**, Jean-Claude CHAUVIÈRE et les animatrices de la Fabrique le 7 octobre 2019.
52. Extrait d'entretien par une animatrice de la FIC dans les bureaux d'**Oxygène** le 27 Septembre 2018.
53. Référence : Article de presse de Paris Normandie du 17 et 18 avril 1993.

positions politiques. De nombreuses associations étaient dirigées par des personnes très engagées politiquement dans des courants opposés. Les enjeux des uns et des autres se ressentaient au travers de leur positionnement affirmé lors des conseils municipaux et des différents votes. Il en était de même pour les liens inter structures. Autant dire que cela transpirait parfois sur les publics accueillis, qui butinaient d'une structure à l'autre sans vraiment oser le dire.

Marie-Catherine GAILLARD revient sur les années qui ont changé le paysage associatif neuvillais : ***« En tant que maire déléguée de Neuville-lès-Dieppe, présidente de la Ludo, je souhaitais créer du lien entre toutes les structures qu'elles soient institutionnelles ou associatives. Les constats de l'époque faisaient remonter un manque évident de lien entre les différentes associations de Neuville-lès-Dieppe ;*** **Bel Air** ***était dans cette démarche également »***. La Ludo accueillait plus de 1000 adhérents dans les années 90. Son activité est alors tellement importante qu'il est envisagé une extension. Celle-ci verra le jour en 1999 au travers du projet du Drakkar qui a été conçu pour être un centre social et culturel et un lieu dédié aux habitants. Marie-Catherine GAILLARD portera pendant plus de 15 ans ce projet avant qu'il ne voit le jour.

Aujourd'hui, les associations et structures de Neuville-lès-Dieppe veillent à ce que cette situation ne se reproduise plus. Le Réseau des structures neuvillaises comme les collectifs mixtes sont des espaces d'échange et de co-construction entre tous. Pour chaque nouveau projet, nous réfléchissons à l'équilibre des missions de chacun, probablement plus que dans d'autres quartiers.

2/ UNE FUSION SALVATRICE

En 2005, une étude est menée par le Cabinet QG création auprès des 5 structures associatives importantes sur le territoire, dans l'objectif de rédiger des conventions de partenariat triennales avec la ville de Dieppe. À cette période le Centre Social de Neuville rencontre des difficultés financières et l'association Bel Air, bien que disposant d'une trésorerie confortable, perd la confiance des finan-

ceurs du fait d'un fonctionnement opaque. Il sera en conséquence décidé un rapprochement des deux structures avec comme objectif l'élaboration d'un projet social davantage pertinent pour les habitants du quartier.

Le renouvellement de l'agrément CAF du Centre Social de Neuville intitulé ***Participe Présent*** est validé pour une période du 1er janvier 2006 au 30 juin 2006 par la CAF de Dieppe en demandant que soient précisés dans ses objectifs :

- *Les missions de Centre Social au regard des associations Bel Air et Club des Jeunes,*
- *La faisabilité envisagée d'un rapprochement avec l'association Bel Air,*
- *Les nouveaux financements pour les activités pérennes.*

Dans le même temps le Département et la CAF se rejoindront pour passer une commande auprès de Bel Air, du Centre Social de Neuville et de la Maison pour tous de Neuville. Celle-ci consiste à définir un projet social global du territoire de Neuville-lès-Dieppe au travers de 4 axes de travail :

- *La nécessité de prendre le temps de se connaître : quelles sont les actions proposées par les associations ? – quels sont les objectifs poursuivis ? – quels sont les faiblesses et les atouts ?*
- *La nécessité d'un diagnostic local partagé et actualisé : quels sont les problèmes vécus par les populations concernées par les champs d'action ?*
- *Des propositions de mutualisations, d'actions menées collectivement.*
- *Partager et prendre en compte les nouvelles exigences ou contraintes : évolution de l'environnement local, contexte de baisse de subventions, nouveaux dispositifs, nécessité de mettre en place des évaluations, les concurrences et les complémentarités.*

En 2006, les deux associations expriment leur volonté de fusionner lors de leurs assemblées générales respectives. Très vite les deux structures aboutiront à une nouvelle entité issue de leur fusion. Cette entité intègrera la continuité des actions des deux associations. Elle portera un projet social répondant aux exigences de

l'agrément « centre social » sur l'ensemble du territoire neuvillais, dans le cadre du renouvellement du contrat de projet ***Vers la fusion*** pour une période du 1 juillet 2006 au 30 juin 2007. Au cours de cette période, il s'est agi de définir un projet social global pour le quartier. Cette décision permet à l'époque d'envisager un avenir optimiste pour les deux structures et pour le quartier.

3/ DEUX CULTURES ASSOCIATIVES AU SERVICE D'UN SEUL ET MÊME PROJET : OXYGÈNE

Les deux associations ont travaillé ensemble à la construction d'un référentiel de valeurs, d'objectifs et d'un projet commun. Elles se retrouvent autour de quatre valeurs :

- *Le droit au respect et à la dignité de la personne quel que soit son origine ou son statut social.*
- *L'action collective comme moteur du développement des projets dans le souci de l'intérêt commun.*
- *La famille comme lieu d'apprentissage et de dialogue entre les générations.*
- *L'indispensable solidarité face aux diverses formes d'exclusion et de discrimination.*

Elles réaffirment leur vocation à être un équipement de quartier généraliste de l'action sociale au plus près de la population, au service de l'ensemble des habitants de Neuville-lès-Dieppe. Elles poursuivent cinq objectifs généraux principaux :

- *Favoriser la cohésion et le lien social*
- *Prendre en compte la diversité des demandes de la population*
- *Lutter contre les exclusions et les discriminations*
- *Favoriser les partenariats et les synergies*
- *Mettre en œuvre la participation des habitants*

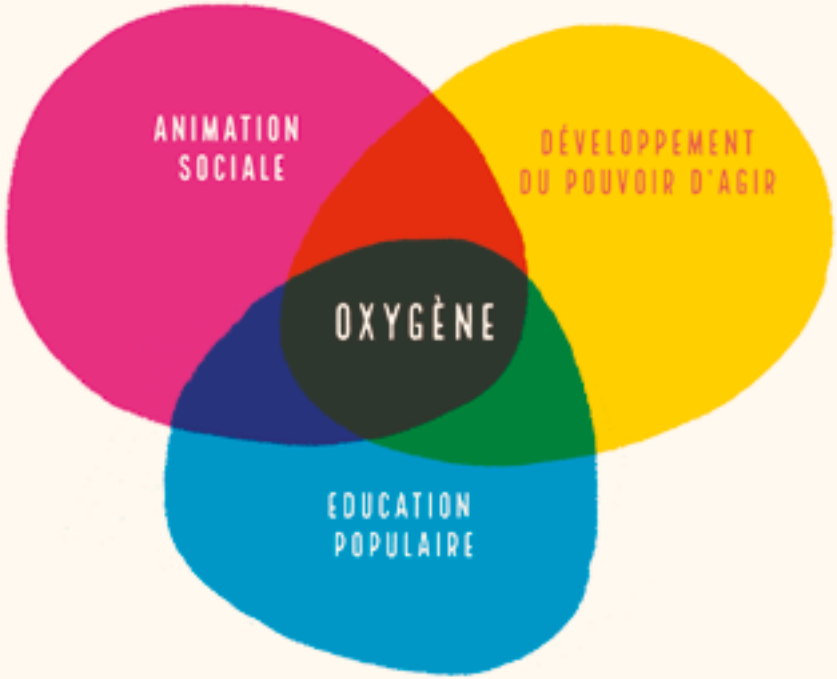
Comme rappelé en introduction, au terme d'un travail collectif, l'objet de l'association **Oxygène** est défini.

Le projet associatif et le projet de structure réorganisés regrouperont quatre grands secteurs, que l'on retrouve toujours aujourd'hui : le secteur administratif, le secteur enfance-jeunesse-famille, le secteur animation globale et le secteur insertion-intégration-emploi.

Pour les salariés de l'époque, passée l'inquiétude de savoir ce qu'il allait advenir de chacun d'entre eux avec la fusion et la création de la nouvelle entité, il fallait faire tomber tous les murs qui avaient été imposés au cours de décennies de travail. Pour les salariés de Bel Air, c'était un changement de direction qui entrainait par la même un changement de posture. Consultés et associés à certaines réflexions, comme le nouveau contrat de projet, les salariés n'étaient plus considérés comme des exécutants. Pour autant la prise d'autonomie et de responsabilités a nécessité un certain temps d'adaptation et a engendré un profond bouleversement dans les pratiques professionnelles. Pour les salariés de l'ancien centre social qui travaillaient à trois à l'époque, l'enjeu était d'intégrer une équipe soudée de vingt personnes qu'il avait fallu éviter scrupuleusement durant des années.

Pour apprendre à travailler ensemble et former une seule et même équipe, il a fallu en passer par une formation (intégration, cohésion d'équipe) de plusieurs séances animées par Véronique BORDES, enseignante – chercheure en sciences de l'éducation. Là encore la méthode « Joël » a fonctionné : valoriser chacun au travers de ses compétences, responsabiliser les uns et les autres, créer des binômes complémentaires, encourager et accompagner les évolutions de carrières et/ou changements de postes et de missions, amener certains à la formation pour les professionnaliser, favoriser l'esprit coopératif, la transversalité et la polyvalence. Le travail en partenariat et en réseau a pris de l'ampleur tout comme la transmission de savoirs et de compétences entre associations.

L'association **Oxygène** est aujourd'hui la résultante de ces vies associatives. De Bel Air, **Oxygène** a gardé et amplifié une approche autour de la parentalité, une vision de l'insertion professionnelle parallèle à l'insertion sociale et des attentions particulières autour de la convivialité. Du Centre Social de Neuville, les apports ont été plus forts en terme de pédagogie, d'analyse et de conceptualisation du travail effectué par tous. Les valeurs fortes d'émancipation et de pouvoir d'agir portent aujourd'hui l'ensemble des actions de l'association. **Oxygène** est également un produit de l'histoire du quartier. En plus des missions que se donne un centre social de faire réseau, l'histoire du territoire pousse **Oxygène** à être en lien étroit avec tous les acteurs neuvillais. Tous ces éléments viennent expliquer pourquoi l'association **Oxygène** accompagne des projets d'habitants et pourquoi sa ligne directrice se trouve au croisement de plusieurs approches évoquées en amont : l'éducation populaire et les pédagogies actives, l'animation sociale et le travail social de groupe et le développement du pouvoir d'agir.



---PARTIE 2

MESURE DE L'IMPACT SOCIAL

Après avoir posé les bases
de notre méthodologie de travail,
nous avons cherché à mesurer
l'impact de notre accompagnement
et des projets accompagnés.
Nous avons mesuré les impacts individuels
pour les habitants, partenaires, collègues,
comme les impacts collectifs
sur les dynamiques bénévoles
ou encore le quartier.

SOUS PARTIE 1

S'IMPLIQUER DANS DES COLLECTIFS : QUEL IMPACT SOCIAL ?

I - IMPACT SUR LES MEMBRES DES COLLECTIFS : DÉPASSER LES STIGMATES

Notre vision de l'accompagnement de projets est ancrée dans le travail social de groupe et le développement du pouvoir d'agir. Nous cherchons à ce que l'implication dans des projets collectifs ait des impacts individuels forts, afin de travailler à l'insertion sociale des personnes, de dépasser les stigmates et de renforcer le pouvoir d'agir de chacun.

1/ RECONNAISSANCE SOCIALE

Pour Axel HONNETH, philosophe et sociologue allemand, la reconnaissance sociale passe par la confiance en soi, le respect et l'estime de soi[1].

1. Analysé et cité dans Catherine CHAUVEAUD et Philippe WARIN, *Fabriques de citoyenneté*, 2009, p.33. Rapport réalisé pour le programme « La citoyenneté urbaine : formes d'engagement et enjeux de solidarités » du Plan Urbanisme, Construction, Architecture.

40% des membres des collectifs interrogés déclarent que leur engagement leur apporte plus de confiance en eux[2] : ***« Ça m'a beaucoup ouverte (...), ça m'a permis de retrouver confiance en moi, je l'admets, et de m'ouvrir à d'autres activités »***[3].

Le respect de soi, c'est être soi-même et se situer comme « porteur de droits »[4]. Sur un aspect très pratique, nous observons des changements de tenues, le développement d'activités nouvelles de soin de soi et un discours de type « j'ai aussi le droit de m'exprimer ».

Enfin, l'estime de soi se construit dans la valorisation, par soi-même et par les autres. Donner du temps pour les autres est bien vu dans notre société. Lorsque nous avons interrogé les habitants sur la Fabrique d'Initiatives Citoyennes, 57% d'entre eux avaient une image positive des bénévoles et ont utilisé des mots très valorisants : « ils sont admirables », « respect à ces personnes », « ils ont du courage », « ils sont formidables, merci à eux ! », « il faut des gens comme eux »[5]... Pour les personnes entourées, les réactions de la famille ou des proches sont à 80% positives[6]. Accomplir une action du début à la fin, qui en plus est valorisée, participe à la reconnaissance des personnes et donc à l'évolution des représentations de soi : « On est fiers d'avoir fait le journal ! (...) Les gens le réclament ! Dans Neuville les gens nous connaissent et nous le demandent. »[7]. Nous accompagnons des personnes parfois isolées, en majorité retraitées ou sans emploi. Faire partie d'un collectif devient ainsi une identité, une façon positive de se définir. Cela est très frappant : les personnes se présentent comme « Mr Untel, collectif XXX ». Avoir une activité bénévole est un moyen de (re)trouver une place dans la société, en se mettant au service des autres. 90% des membres des collectifs interrogés sont engagés pour « se sentir utiles »[8]. La valorisation

2. Extrait du questionnaire distribué aux membres des collectifs en juin 2018. Chiffres issus de leur analyse.
3. Extrait d'un entretien collectif des porteurs de projets.
4. Catherine CHAUVEAUD et Philippe WARIN, Fabriques de citoyenneté, 2009, p.34. Op.cit.
5. Chiffres et citations extraits des questionnaires proposés aux Neuvillais.
6. Extrait du questionnaire distribué aux membres des collectifs en juin 2018. Chiffres issus de leur analyse.
7. Extrait d'un entretien collectif des porteurs de projets.
8 Extrait du questionnaire distribué aux membres des collectifs en juin 2018. Chiffres issus de leur analyse.

vient ainsi de soi-même, par la croyance dans ses propres capacités d'action, soit l'objectif premier du développement du pouvoir d'agir. Cet impact n'est pas immédiat, pour la plupart des personnes il faut plusieurs années d'engagement et donc de prise de confiance et de respect de soi pour augmenter leur pouvoir d'agir.

L'implication dans des collectifs a donc clairement et sur le long terme un impact sur la reconnaissance sociale. 70%[9] des membres des collectifs interrogés affirment que leur implication leur apporte un épanouissement personnel. Nous voulions creuser le sujet et avons décidé d'aborder plus en détails ce qui constitue cet épanouissement.

2/ L'ÉPANOUISSEMENT PERSONNEL : ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES PSYCHOSOCIALES

Dans les années 1990, l'organisation mondiale de la santé (OMS) a mis en avant et promu le concept de compétences psychosociales (CPS), issu de travaux de psychologie cognitive et sociale. ***« Les compétences psychosociales sont la capacité d'une personne à répondre avec efficacité aux exigences et aux épreuves de la vie quotidienne. C'est l'aptitude d'une personne à maintenir un état de bien-être mental, en adaptant un comportement approprié et positif, à l'occasion des relations entretenues avec les autres, sa propre culture et son environnement. Les CPS ont un rôle important à jouer dans la promotion de la santé dans son sens le plus large, en termes de bien-être physique, mental et social. »***[10]. L'OMS a défini dix compétences psychosociales, par paires. Elles ne sont pas hiérarchisées mais sont dépendantes les unes des autres. Ces compétences ont un impact sur l'épanouissement personnel et l'insertion socioprofessionnelle, qui impactent en conséquence la santé, dans un principe de cercle vertueux. Nous avons analysé

9. Chiffre issu de l'analyse du questionnaire distribué aux membres des collectifs en juin 2018.
10. Définition de l'OMS, 1993.

l'impact de l'implication des membres dans des collectifs sur leurs compétences psychosociales, point par point.

SAVOIR COMMUNIQUER EFFICACEMENT ET ÊTRE HABILE DANS LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

«La communication efficace signifie que nous soyons capables de nous exprimer à la fois verbalement, de façon appropriée à notre culture et aux situations.»[10]. Intégrer un collectif, cela veut dire prendre la parole, communiquer sur son projet auprès d'autres habitants, participer à des réunions régulières… Certains collectifs présentent leur projet à des financeurs, des partenaires ou lors de l'assemblée générale d'Oxygène. Par exemple, La Coopé solidaire a exposé son projet remodelé au conseil d'administration. L'implication a ainsi de forts impacts sur l'acquisition et l'enrichissement de compétences de communication, même s'ils ne sont pas conscientisés par les participants. En effet, ce point clairement observé n'est ressorti ni dans les questionnaires ni dans les échanges collectifs. L'impact est en premier lieu d'ordre psychologique : au fur et à mesure, les personnes prennent confiance en elles et osent prendre la parole en groupe. Cela peut demander du temps lorsqu'elles rejoignent les collectifs avec peu de confiance en elles. L'impact est aussi technique, sur des savoir-faire nécessaires à la communication : synthétisation du propos, vocabulaire adapté à la situation, voix qui porte. Ces effets sont observables en réunion où les personnes s'expriment davantage, posent des questions et sont également moins intimidées à l'idée de présenter leur projet à d'autres. En parallèle, les échanges individuels deviennent plus fluides au fur et à mesure que nous nous construisons un langage commun.

«Les aptitudes relationnelles nous aident à établir des rapports de façon positive avec les gens que nous côtoyons. Cela signifie être capable de lier et de conserver des relations amicales (…). Il s'agit aussi de savoir interrompre des relations de manière constructive.»[10]. Cette compétence est pour nous rattachée à la lutte contre l'isolement relationnel par la construction de lien social. Pour 80% des membres des collectifs interrogés, rencontrer de nouvelles personnes est « quelque chose qu'ils aiment vivre au travers du collectif »[11]. 50% d'entre eux apprécient discuter avec les personnes de leur collectif. Ces chiffres nous montrent que la recherche de lien social est la motivation première de l'implication bénévole. Evoluer au sein d'un groupe fait travailler les aptitudes relationnelles. 40% des membres des collectifs interrogés déclarent aller plus facilement vers les autres du fait de leur implication. Dans le cas de résolution de conflits interpersonnels, l'animatrice est toujours sollicitée pour être tiers. Les personnes rejoignent des collectifs pour le lien social mais aussi pour le plaisir et « penser à autre chose » que leurs situations individuelles et ne souhaitent pas que des relations deviennent conflictuelles. Lorsqu'elles sont en désaccord ou ont été prises à partie, elles reviennent systématiquement vers l'accompagnatrice. Au sein du groupe, il faut apprendre à « se dire les choses », à faire évoluer la nature des relations si besoin. Certains ont appris à faire la part des choses et à trouver la juste distance : s'impliquer n'oblige pas à avoir des relations amicales, intimes avec l'ensemble des membres du groupe.

APPRENDRE À PRENDRE DES DÉCISIONS ET À RÉSOUDRE DES PROBLÈMES

Dans le processus de construction du projet, des choix doivent être faits. La méthodologie Fabrique implique des prises de décision par consensus ou par vote sur les questions les plus clivantes. Les décisions sont prises après des discussions durant lesquelles ceux qui le souhaitent exposent leur point de vue. L'impact sur ce point varie énormément selon la composition des groupes : pour certains le processus est assimilé, et même si toutes les décisions ne sont pas faciles à prendre, elles sont prises. Pour d'autres collectifs, comprenant par exemple un ou plusieurs leaders négatifs, les prises de décisions sont des étapes difficiles et les décisions sont ensuite souvent remises en question. Cela s'observe dans les échanges individuels : ceux qui font partie du premier type de collectif sont plus assurés, à l'écoute et argumentent plus facilement en s'appuyant sur les valeurs de leur projet que les seconds. Ces derniers semblent plus centrés sur un intérêt personnel en imposant leur point de vue sans entendre le reste du groupe.

11. Extrait du questionnaire distribué aux membres des collectifs en juin 2018. Chiffres issus de leur analyse.

Dans la vie d'un projet, des obstacles inattendus peuvent survenir : la diminution du nombre de bénévoles, le retrait d'un partenaire d'une animation… Il faut alors trouver des solutions à ces problèmes, de manière collective.

Etre impliqué dans des collectifs mixtes ou des collectifs d'habitants qui sollicitent des partenaires permet de connaître les acteurs du quartier et leurs missions et favorise l'accès aux droits. La Coopé solidaire est en lien avec le centre médicosocial du quartier, le CCAS, l'association l'Œuvre Normande des Mères, Information Solidarités Réfugiés… Les collectifs qui organisent des événements comme le Collectif Neuville en fête ou les Incroyables comestibles sont en lien avec de nombreux partenaires. Toutefois, les problèmes individuels ont souvent de multiples facettes et causes, et malgré toutes leurs connaissances, il est parfois difficile de savoir où s'adresser. L'accompagnatrice-animatrice du collectif est alors souvent identifiée comme une personne ressource puisque animant la résolution de problèmes au sein du collectif.

AVOIR UNE PENSÉE CRÉATIVE ET CRITIQUE

« La pensée créative (…) permet d'explorer les alternatives possibles et les diverses conséquences de nos actions ou de notre refus d'action. »[12]. Nous observons que les collectifs se remettent en question même lorsqu'il n'y a pas de problème urgent à régler. Le Collectif Neuville en fête se demande chaque année sur quel thème axer ses animations en fonction des problématiques relevées sur le quartier ; cela a pu être la protection de l'environnement comme la diversité culturelle. La Coopé solidaire a observé que de nombreuses personnes venaient au vestiaire simplement pour être écoutées. Cela a engendré la création du café solidaire et, par ricochet, a mis en difficulté certains membres en position d'écoutants. Ils l'ont fait remonter et ont ainsi travaillé à la mise en place d'une formation sur le sujet pour répondre à leur objectif de départ.

12. Définition de l'OMS, 1993.

« La pensée (ou l'esprit) critique est la capacité à analyser les informations et les expériences de façon objective. »[12]. Au centre social, nous ne pouvons ignorer les événements et débats locaux, nationaux ou internationaux. Ils sont présents dans les discussions et nous prenons le temps de travailler des réponses à des questions qui reviennent régulièrement. Nous avons travaillé avec des gilets jaunes sur la recherche d'informations : recouper les articles, l'importance des sources… Sans que tout soit parfait, les personnes accompagnées nous disent aujourd'hui faire attention aux « fake news ». Pour d'autres, c'est le sujet des migrants qui a été travaillé : combien perçoivent-ils lorsqu'ils arrivent sur le territoire français ? Ont-ils droit à un logement et à l'emploi ? Après avoir entendu tout et n'importe quoi venant des uns et des autres, sans pouvoir argumenter, car n'ayant pas de sources fiables, les membres de la Coopé solidaire ont demandé à un formateur de vraies informations sur le sujet. Ils arrivent aujourd'hui à se positionner si des personnes tiennent des propos discriminants au sein de leur café-vestiaire solidaire.

AVOIR CONSCIENCE DE SOI ET DE L'EMPATHIE POUR LES AUTRES

« Avoir conscience de soi-même c'est connaitre son propre caractère, ses forces et ses faiblesses, ses désirs et ses aversions. »[12]. Ce point est difficilement appréciable ; ce que nous pouvons affirmer, c'est que l'engagement des personnes est tellement fort qu'il engendre parfois de la fatigue et un manque de conscience de ses propres limites, essentiellement en termes de santé. Toutefois, depuis que nous avons mené des travaux sur l'engagement des séniors, ceux-ci nous disent plus facilement qu'ils ne peuvent plus effectuer certaines missions. Nous faisons l'hypothèse que l'attention portée par l'association sur les difficultés propres aux séniors a libéré la parole et permis aux personnes concernées de se sentir autorisées à s'exprimer.

« Avoir de l'empathie pour les autres signifie qu'il s'agit d'imaginer ce que la vie peut être pour une autre personne, même dans une situation familière. Cela peut nous aider à accepter les

autres qui sont différents de nous»[13]. Penser des événements ou des projets pour d'autres amène à se mettre à leur place et à envisager leur réalité. Dans une animation de quartier pour un public famille par exemple, il faut faire attention aux horaires, aux propositions d'animation, aux lieux et aux tarifs, surtout en fin de mois. Ces points sont maintenant des réflexes pour l'ensemble des collectifs qui proposent de l'animation. Les membres de la Coopé solidaire sont ceux qui travaillent le plus leur empathie, au travers de leur café solidaire. D'après Catherine CHAUVEAUD et Philippe WARIN, ***« être écouté conduit à écouter. Être reconnu comme personne conduit à reconnaître l'autre dans ce qui le distingue et le rapproche de soi-même.»***[14]. La reconnaissance sociale, évoquée comme le premier impact, a elle-même une influence sur l'empathie. Cette dernière, avec la compétence d'esprit critique, participe à la réduction des préjugés.

SAVOIR GÉRER SON STRESS ET SES ÉMOTIONS

« Pour faire face aux émotions, il faut savoir reconnaître les siennes et celles des autres. Il faut être conscient de leur influence sur les comportements et savoir quelles réactions adopter. (...) Faire face à son stress suppose d'en reconnaître les sources et les effets, et de savoir en contrôler le niveau. Nous pouvons alors agir de façon à réduire les sources de stress (...) ou apprendre à nous relaxer pour que les tensions créées par un stress inévitable ne donnent pas naissance à des problèmes de santé.»[15]. Nous accompagnons des personnes en situation de précarité. La précarité a des impacts négatifs sur la santé et nombre des personnes que nous accompagnons sont malades. Cette double situation engendre inévitablement du stress au quotidien. L'implication dans un collectif permet de ne pas penser à ses problèmes, notamment de santé.

13. Définition de l'OMS, 1993.
14. Catherine CHAUVEAUD et Philippe WARIN, Fabriques de citoyenneté, 2009, p.33. Op.cit.
15. Définition de l'OMS, 1993.

Ainsi, lorsque des situations de stress se présentent dans l'activité, la majorité des membres nous alertent afin de ne pas en subir plus.

L'évolution des compétences psychosociales ont des impacts positifs sur les rapports aux autres et sur l'épanouissement personnel. Ces évolutions globales impactent, dans un principe de chaine, les relations intrafamiliales : les membres de collectifs sont valorisés par leurs enfants, qui sont fiers de l'engagement de leurs parents. De plus, l'implication des parents entraine souvent l'implication des enfants, qui viennent aider leurs proches sur des temps forts portés par les collectifs. Les valeurs d'entraide, d'ouverture et de solidarité sont transmises.

3/ INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE ET EXERCICE DE LA CITOYENNETÉ

L'évolution des compétences psychosociales et la reconnaissance sociale influent sur la santé des individus mais également sur l'insertion socioprofessionnelle et l'exercice de la citoyenneté. Des éléments directement reliés à l'implication dans des collectifs influent également sur ces éléments.

ACCÈS OU RETOUR À L'EMPLOI, À LA FORMATION

L'implication dans un collectif permet l'acquisition de compétences transposables dans le milieu professionnel : organisation, gestion du temps, compétences psychosociales qui permettent un fonctionnement en collectif fluide. Le gain de confiance en soi est également essentiel. Pour certains, l'implication a entraîné une remobilisation qui a abouti à une entrée en formation et/ou à un retour à l'emploi. Pour les personnes retraitées ou qui ne peuvent plus travailler pour des raisons de santé, les échanges, les rencontres, le fait de sortir de chez soi participent au maintien « en éveil ». L'engagement donne un objectif dans une journée et conduit à s'organiser en fonction de cette contrainte. Cela permet également de se projeter dans le temps, les projets étant construits sur une ou plusieurs années. Tous ces éléments participent à la prévention de la perte

d'autonomie et à la lutte contre l'isolement qui a des conséquences multipliées chez les personnes âgées.

L'implication dans un collectif permet également de connaître les acteurs du quartier, dont certains embauchent parfois ; cela permet d'avoir un petit réseau ou « capital social »[16] local. Cette connaissance et la capacité déjà évoquée à chercher des « personnes-ressources » pour faire face à ses problèmes influent positivement sur l'accès aux droits et aux dispositifs d'accompagnement pour un retour à l'emploi. L'axe insertion d'**Oxygène** est également une vraie spécificité pour un gestionnaire de centre social et les articulations entre ce service et la Fabrique sont bénéfiques aux habitants.

EXERCICE DE LA CITOYENNETÉ

Pour **Oxygène**, exercer sa citoyenneté, c'est faire partie de la cité, faire avec et pour les autres. Dans l'échelle de la participation, c'est le plus haut niveau, celui où les personnes sont pleinement actrices des décisions. L'implication dans des collectifs, qui ont tous un objectif solidaire et/ou d'animation de la vie locale, est un acte citoyen conséquent ! L'évolution des compétences psychosociales et la reconnaissance sociale donnent plus d'aisance pour s'inscrire dans d'autres dispositifs ou actions citoyennes. Les membres des collectifs deviennent en premier lieu des ambassadeurs de leur projet auprès des habitants du quartier et des usagers de l'association. Au travers de leurs actions, ils répondent à un besoin sur le quartier.

Nous avons, en tant qu'accompagnatrices, un rôle de relais sur les dispositifs ou événements plus formels : nous mobilisons sur les différents temps de la vie associative comme l'assemblée générale, les ateliers du renouvellement du contrat de projet, etc. Les membres des collectifs participent à ces réunions où ils analysent leurs propres actions et s'engagent pour l'association dans son ensemble. Plusieurs membres de collectifs font ainsi partie du conseil d'administration d'**Oxygène** ou d'autres associations. Certains ont participé à des temps d'échanges avec la Fédération 76 des centres sociaux et socio-culturels, avec le CNAJEP lors du carrefour des Fabriques d'Initiatives Citoyennes ou à des réflexions dans

16. Concept P. Bourdieu – voir partie 1.

le cadre de l'ANRU. Sur ces temps, l'idée est de présenter leur expérience et d'apprendre des autres. Les collectifs sont d'ailleurs en demande d'échanges avec des groupes portant des projets similaires dans un esprit d'échange de pratiques.

Certains collectifs s'engagent pour d'autres causes. La Coopé solidaire a ainsi été relais d'information pour la prévention du cancer du sein lors d'Octobre Rose, elle met en place des opérations pour le Téléthon et fait évoluer ses pratiques en intégrant les enjeux de protection de l'environnement (gestion des déchets notamment).

II - IMPACT DE L'ACCOMPAGNEMENT SUR LES PARTENAIRES

Notre mission d'accompagnement va bien au-delà d'un simple soutien à la mise en place d'animations sur le quartier. Nous proposons d'apporter une réponse collective pour traiter une question sociale de territoire. Le développement social local est une démarche dans laquelle nous nous inscrivons au travers des collectifs mixtes que nous accompagnons. Au regard des différents engagements des partenaires, il nous a semblé primordial de mesurer si cette méthodologie avait changé des pratiques professionnelles, voire les représentations sur les habitants porteurs de projets.

1/ IMPACT SUR LE MAILLAGE TERRITORIAL : RELIER ET FAIRE SENS

Dans un rapport du Conseil Départemental consultatif du développement social, il est proposé une compréhension du DSL en différents principes. Il est également relevé certains constats que nous-mêmes avons identifiés au sein de notre territoire et dont il nous faut tenir compte dans notre mesure d'impact, tels que : ***« la dynamique d'un territoire est liée à ses caractéristiques sociodémographiques, à son histoire récente et ancienne, à la manière dont il est administré, à sa géographie… La dynamique d'un territoire est également liée à des réseaux d'acteurs. On retrouve bien souvent les mêmes autour de la table dans des configurations diverses. Ces réseaux, leur densité, leur proximité, leur mode de coopération sont une caractéristique du territoire à prendre en compte. Leur repérage, leur identification et leur « cartographie » permettent également de comprendre le territoire dans une logique d'acteurs. ».***[17]

17. Extrait du rapport du conseil départemental consultatif du développement social – Le Développement social local une démarche en 23 principes d'action. Nord engagement Solidarité lenord.fr

Prenant pour objet d'observation le Réseau des structures neuvillaises, nous tentons de mesurer l'impact de notre accompagnement sur ses composants et au-delà. Lors de sa création il y a dix ans, les objectifs étaient le rapprochement et la mise en coopération de compétences sur le territoire. Il était également l'instance regroupant un grand nombre de professionnels responsables de structures et/ou de bénévoles associatifs. Notre analyse repose sur un ensemble d'observations ainsi que sur l'évaluation partagée dressée courant 2019 lors du renouvellement de projet social.

Parmi les observations objectivables, nous notons que depuis sa création, la participation des structures est assidue et que cette instance, bien que fréquentée ces dernières années sporadiquement par les responsables, est perçue comme précieuse par les participants. Ces derniers ont verbalisé cet attachement à plusieurs reprises[18]. Nous relevons également que cette instance a suscité l'intérêt des acteurs d'autres quartiers. Prenant pour inspiration le fonctionnement du Réseau des structures neuvillaises, des espaces de travail interprofessionnels ont vu le jour sur d'autres territoires à proximité et sous l'impulsion des politiques publiques locales.

Quant à l'évaluation partagée, elle fait apparaitre les points suivants[18] :

- *Les acteurs du quartier se connaissent bien maintenant, se font confiance, ont développé différents autres espaces opérationnels de travail. Les objectifs initiaux ont été atteints.*
- *La présence des directeurs ou responsables (comme prévu au démarrage) est importante puisqu'elle permet, au besoin d'engager les structures.*
- *La dimension « échanges sur le climat du quartier » est attendue par les acteurs. Cela permet de partager des constats et analyses qui ont par le passé, été moteurs dans la mise en place d'actions d'ampleurs.*
- *RSN semble devoir retravailler ses objectifs pour rester une instance de pilotage de projets amenant des réponses à des questions sociales.*

18. Extrait des propos tenus le 23 avril 2019 lors de la réunion partenariale en vue du renouvellement de projet social 2020 -2023

Lors de la réalisation de cette évaluation partagée et face aux nouveaux enjeux de pérennisation qui se dégageaient, les partenaires ont fait part en 2019 de leur souhait de redéfinir de nouveaux objectifs collectivement. Cette réflexion prenant corps lors du renouvellement du projet social du centre social, des attentes se sont faits sentir en direction d'**Oxygène**, visiblement perçue comme légitime à impulser une forme de renouveau.

A ce stade, la coordination de cet espace de travail semble donc avoir impacté positivement le maillage territorial, la fluidité des relations entre acteurs locaux et avoir essaimé sur d'autres territoires.

Concernant les collectifs mixtes ou d'habitants, les entretiens collectifs ont fait ressortir d'autres formes d'impacts :

- **pour le Collectif Neuville en fête :** « le leitmotiv est de "ne pas faire à la place des autres". La FIC doit faciliter et non "materner" »[19]. Le travail des professionnels est perçu comme « facilitateur »[19].

Le collectif « permet de s'imposer un temps collectif. Les différents rendez-vous permettent de rencontrer d'autres associations... »[19].

Certains bénévoles disent ressentir parfois « le poids trop fort des associations qui engendre un certain manque de liberté »[19].

- **pour le Collectif santé :** certains membres ont vécu le fonctionnement comme une contrainte « nous avons besoin d'être sur le terrain et d'être efficaces. On ne veut pas se réunir pour se réunir. »[19]. Personne ne s'est prononcé sur un quelconque apport professionnel et/ou des changements de pratiques liées à la création de ce collectif.

Les membres s'accordent pour dire « avoir été en complémentarité dans l'engagement et la création du plan réseau santé[20]. Cela a été facilité par la connaissance et les missions de chacun. »[19]. Ils préconisent de « s'appuyer sur les habitants »[19] pour évaluer les actions et approfondir le diagnostic mais ne s'expriment pas sur la plus-value de l'implication de ces habitants dans le projet.

19. Extrait d'entretiens collectifs des porteurs de projets, proposé à chaque collectif, pour évaluer les méthodes d'accompagnement que nous utilisons. Juin 2018.
20. Plan réseau santé : pour rappel, outil issu du collectif santé

Nous avons interrogé des partenaires, pour savoir si la méthodologie d'accompagnement FIC questionnait leurs pratiques. Pour 57% d'entre eux, ces méthodes de travail questionnent leurs pratiques professionnelles quotidiennes. Dans les mêmes proportions, ces méthodes font bouger des lignes, plus spécifiquement dans les métiers du travail social. Pour 14% d'entre eux, les pratiques de la Fabrique les confortent dans leurs pratiques actuelles, soit dans la même voie, soit en complémentarité.[21] Ces méthodes ne sont toutefois pas clairement identifiées car un partenaire ayant répondu qu'il ne se questionnait pas, a aussi indiqué ne pas avoir connaissance de cette méthodologie.

De notre place de coordinateur et d'observateur, nous constatons lors des nombreuses instances de travail que pour certains partenaires leur engagement au sein de collectifs mixtes a engendré une posture différente et en évolution depuis ces deux dernières années :

Les réunions : Elles sont plus dynamiques et participatives. La parole de chacun est respectée. Les professionnels favorisent cette prise de parole en ne s'imposant pas et en valorisant ce qui est dit par l'habitant. Le vocabulaire semble plus adapté. Certains responsables sont plus présents lorsqu'il faut prendre des décisions et délèguent par la suite si nécessaire. Il semble également plus facile, aujourd'hui d'aller vers un responsable pour obtenir une réponse et des prises de décisions rapides.

Les temps forts d'animation : La dynamique collective est croissante ainsi que la valorisation des habitants bénévoles impliqués dans les collectifs. L'implication d'habitants accompagnés par **Oxygène** est toujours majoritaire mais l'investissement auprès d'autres structures est croissant.

Les évaluations : Elles sont prioritairement basées sur le projet et ses objectifs. L'intérêt collectif prend souvent le pas sur l'intérêt de sa structure même si cela n'est pas vraiment dissociable.

Nous avons le sentiment qu'une partie des partenaires rejoint notre méthodologie et l'applique autant que possible, dans tous les cas

21. Chiffres issus de l'analyse de questionnaires distribués aux partenaires, élus et commerçants en 2018.

avec bienveillance et respect des habitants et des porteurs de projets. Est-ce l'influence du travail au sein des collectifs qui a permis de faire évoluer certaines pratiques ? Est-ce une évolution générale de l'animation sociale ou une conséquence de cette culture commune forgée au fils du temps ?

La volonté des dirigeants d'**Oxygène** de laisser du temps aux animatrices pour accompagner les projets et être « agents de changement » [22] participe peut-être de cette évolution.

2/ LE REGARD PORTÉ SUR LES HABITANTS PORTEURS DE PROJETS

Les postures des partenaires ont pour partie évolué laissant présager que le regard posé sur les habitants porteurs de projets a lui aussi évolué. Nous sommes donc allées questionner ce point.

Lors d'entretiens collectifs des porteurs de projets[23] ce sujet n'a pas été abordé. Il était difficile de demander à des professionnels de s'exprimer sur les porteurs de projets en présence de ces derniers. Toutefois, nous avons cherché des réponses par le biais de questionnaires proposés aux élus, commerçants et partenaires, lesquels sont nombreux à être engagés dans les collectifs mixtes. Une vingtaine de personnes ont répondu et tous affirment que « l'engagement des habitants dans un collectif apporte quelque chose à ces derniers »[24].

Pour les élus, les initiatives « permettent aux citoyens d'être ensemble et de construire ensemble ».[24] Ils affirment à la majorité que leur perception de l'implication des habitants a évolué et s'est accrue.

22. B. DE COSTER. « Pouvoir d'agir et pratiques sociales : changer le monde au quotidien », éducation santé, numéro 168, avril 2002.
23. Entretiens collectifs des porteurs de projets, proposé à chaque collectif, pour évaluer les méthodes d'accompagnement que nous utilisons. Juin 2018.
24. Extrait de questionnaires distribués aux partenaires, élus et commerçants en 2018.

Pour les partenaires, s'engager permet un « mieux être », « une insertion sociale »[25], de tisser du lien social et de lutter contre l'exclusion. Ils voient aussi des impacts sur les projets en eux-mêmes qui du fait de l'accompagnement proposé sont plus structurés et valorisés. Prendre des responsabilités c'est « devenir un citoyen responsable et servir d'exemple pour d'autres »[25]. De leur avis l'implication des habitants dans leur quartier ne semble pas avoir évolué depuis la labellisation FIC. Les actions sont plus valorisées donc plus visibles. C'est une continuité des investissements existants.

Pour les commerçants, l'aspect sociabilité, rencontres, lien social priment. C'est la même idée que celle des partenaires et des élus mais avec des mots différents ! En deuxième impact vient l'aspect apprentissages : organisation, monter une projet, participer aux réunions...[25]

Lors d'ateliers collectifs,[25] certains professionnels s'étaient inquiétés que le bénévole « prenne leur place » et qu'il s'instaure une « concurrence » et une « remise en question de leur travail. ». Cette remarque venait comme une réponse à leur inquiétude quant à la baisse des moyens humains dans les structures.

De notre regard d'observateur, nous ne sommes pas en mesure de dire si les représentations des professionnels en direction des habitants ont changé. Ces retranscriptions sont des indicateurs de leur ressenti relevés au travers des différents questionnaires. Nous constatons néanmoins qu'il est aujourd'hui comme une évidence pour certains partenaires que les habitants soient associés à des réflexions pour leur quartier et qu'il ne pourrait plus en être autrement.

25. Ateliers collectifs du 28 juin 2018 regroupant des habitants, des porteurs de projets, des partenaires et des élus – visant à vérifier les 1ères hypothèses issues des questionnaires, confronter les points de vues et alimenter les réflexions sur les notions d'engagement.

SOUS PARTIE 2 :

MESURE DE L'IMPACT SOCIAL DES PROJETS ACCOMPAGNÉS

1- TOUT UN QUARTIER BÉNÉFICIAIRE DES PRODUCTIONS DE LA FABRIQUE

1/ LES COLLECTIFS CRÉATEURS DE RICHESSES

Avons-nous inventé quelque chose et comment ? Les collectifs ont-ils été à l'origine de nouvelles productions de biens communs d'utilité sociale ? Quels sont les impacts mesurables sur le quartier ?

Chaque collectif tente d'apporter une réponse à une question sociale de territoire : agir contre la précarité au travers des actions de la Coopé solidaire et des Légumes suspendus, traiter des questions liées au champ du handicap au travers des créations proposées par l'atelier des chiffonniers, soutenir des actions pour rompre l'isolement dans le cadre du collectif Solidarités en lumière, sensibiliser à l'environnement et au développement durable par le biais des projets des Incroyables comestibles, du jardin partagé, lutter contre les discriminations et favoriser le vivre ensemble en donnant de la vie au quartier au travers de tous les collectifs existants ou encore développer l'accès à la culture au travers des différentes animations portées par certains collectifs (concerts, spectacles, sorties culturelles...).

Les projets menés par les collectifs permettent de développer les ressources du territoire. Ils sont vecteurs de création de richesses sociale, économique, environnementale, culturelle.

2/ L'IMAGE QUE CHACUN SE FAIT DES ACTIONS ET DE LEUR IMPACT SUR LE QUARTIER

Nous avons questionné des habitants, des élus, des partenaires et des commerçants afin de connaître leur sentiment à la question « les collectifs apportent-ils quelque chose au quartier ? »[26] La réponse n'est pas unanime, mais une très grande majorité se prononce de façon positive.

Les habitants pensent que les actions renforcent le vivre ensemble et favorisent la mixité, que c'est utile à la vie du quartier et bien pour la collectivité et les habitants en général. Ils valorisent également les porteurs de projet et ils les trouvent « admirables »[27] et courageux.

Les élus reprennent les mêmes catégories d'impacts déjà identifiés pour les membres des collectifs : davantage de lien social, des actions d'intérêt général et la cohésion sociale.

Les commerçants affirment que les collectifs apportent de la vie au quartier. Pour ceux qui se sont prononcés pour le non (qui n'en est pas vraiment un), c'est justement parce que les collectifs apportent de l'animation mais qu'à coté il y a toujours « moins de monde, moins de lien et les commerces disparaissent. Les projets n'y changent rien, c'est peut-être "moins pire" grâce à ça. ».[27]

Les partenaires portent la même vision que les élus : amélioration du bien vivre dans le quartier, mieux être, lien social, renforcement des solidarités.

Certains soulignent que la Fabrique « diffuse une culture particulière » et notamment l'idée qu'« il faut sortir des solidarités subies pour aller vers des solidarités voulues et vécues ».[27]

26. Questionnaires distribués aux partenaires, élus et commerçants en 2018.
27. Extrait de questionnaires distribués aux partenaires, élus et commerçants en 2018.

Lors des entretiens[28] les membres des différents collectifs ont pris conscience de l'impact de leurs actions sur le quartier et se sont exprimés. Nous retenons par exemple :

Pour le Collectif Neuville en fête, la conscience est très forte des effets sur le vivre ensemble. « Le collectif met de la vie, de la convivialité et du dialogue dans le quartier »[28].

A la Coopé solidaire, les mots fusent : « bien-être », « rencontre », « sourire », « aide », « solidarité », « café ». « Le vestiaire, c'est plus de l'humain, une vitrine pour faire entrer les gens… La vente de vêtements, objet premier dans le projet, devient un prétexte qui fait place au café qui rassemble, accueille et réconforte. ».[28]

28. Entretiens collectifs des porteurs de projets, proposé à chaque collectif, pour évaluer les méthodes d'accompagnement que nous utilisons. Juin 2018.

II- QUELLE CONSCIENTISATION DES HABITANTS DE LEUR POUVOIR D'AGIR ?

Un des objectifs de la Fabrique est de redonner du pouvoir d'agir à un maximum de personnes. L'idée est de faire la démonstration par l'exemple que tout le monde a sa place à Neuville-lès-Dieppe et que tous peuvent s'impliquer et être porteurs de projets. Lorsque nous avons échangé avec les habitants du quartier, 60% d'entre eux avaient une image positive des membres des collectifs (voir détails dans la partie précédente). Toutefois, ils ne sont globalement que 29% à se déclarer prêts à rejoindre un collectif[29].

Ces chiffres sont complexes à analyser puisque nous n'avons pas de repère en amont. Le chiffre semble faible mais si l'on regarde des données nationales, en 2019, 38% des Français sont bénévoles dont 24% au sein d'une association. Plus spécifiquement 7% des plus de 15 ans donnent du temps à une association dans le secteur « social caritatif »[30]. Oxygène comptait en 179 bénévoles en 2018 dont 42 étaient neuvillais, ce qui représente environ 1,70% de la population neuvillaise de plus de 15 ans[31]. Tout en sachant qu'il existe d'autres associations sociales dans le quartier.

Un objectif de 100% de bénévoles n'est pas atteignable ni souhaitable. Aujourd'hui, nous avons clairement identifié les freins à l'engagement et nous y sommes particulièrement vigilantes. L'engagement dans un collectif, même s'il peut prendre des formes différentes, peut sembler lourd. La perception du bénévolat évolue avec les changements d'organisation et de communication de la société : « Ils sont de plus en plus nombreux à faire valoir leurs contraintes, leur envie de ne pas être "coincés"… »[32].

29. Chiffres issus de l'analyse des questionnaires adressés aux habitants.
30. *« L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2019 »*, Etude France Bénévolat / IFOP Mars 2019.
31. Chiffres issus du fichier adhérent et de l'INSEE, recensement population 2013 et 2015.
32. *« L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2019 »*, Op.Cit., p.8.

SOUS PARTIE 3 :

MESURE DE L'IMPACT SOCIAL DE LA LABELLISATION FIC

Les moyens dévolus à la Fabrique d'Initiatives Citoyennes ont largement bénéficié au quartier et à ses habitants mais la labellisation n'a pas non plus été sans conséquence en interne. Voilà pourquoi nous avons également voulu poser le regard sur notre capacité à nous faire connaitre ainsi que mesurer l'impact de la labellisation sur l'association, en terme de reconnaissance et de dynamiques internes, salariées comme bénévoles.

1- FAIBLE IDENTIFICATION EXTERNE

1/ L'IDENTIFICATION PAR LES HABITANTS

92% des habitants interrogés dans la phase de recherche connaissaient l'association **Oxygène** (de nom, pas forcément ses missions) mais aucun la Fabrique d'Initiatives Citoyennes. Toutefois, 44% des habitants interrogés connaissaient un ou plusieurs projets accompagnés par la FIC. Les questionnaires ont été diffusés un an et demi après la création de la Fabrique et montrent donc qu'elle était très peu identifiée et que la communication mise en place n'avait pas eu l'effet escompté. Nous avons ensuite revu nos façons de communiquer. Nous échangeons aujourd'hui sur la Fabrique surtout sur des temps où des collectifs sont mobilisés pour expliquer par l'exemple. La recherche action a ainsi déjà permis de réorienter notre approche communicationnelle.

2/ L'IDENTIFICATION PAR LES PARTENAIRES ET LES ÉLUS

Concernant l'identification de nos missions par les élus et partenaires, force est de constater qu'en tant que Fabrique et tout au long de cette expérimentation, nous n'avons été sollicitées par aucune structure privée ou publique pour accompagner le montage d'un projet. Nous n'avons pas non plus encore été associées à la réflexion autour d'une question sociale dans le but d'accompagner la mise en réseau de partenaires, la création d'un collectif ou une autre démarche de développement social local. Quant à l'autre instance de démocratie participative présente sur le quartier, à savoir le conseil de quartier, les échanges sont ponctuels mais une dynamique croisée pourrait avoir pour bénéfice d'accroitre l'impact social des actions sur le quartier.

Sur la perception de la Fabrique, 11% des partenaires « identifient **Oxygène**, plus systématiquement qu'auparavant, à la mobilisation citoyenne ». Néanmoins, la labellisation Fabrique d'Initiatives Citoyennes d'**Oxygène** n'a pas modifié en profondeur l'image de l'association. [33]

100% des commerçants interrogés connaissent **Oxygène** (de nom, tous ne connaissent pas les missions de l'association) mais aucun ne connait la Fabrique d'Initiatives Citoyennes.
80% des élus et l'ensemble des partenaires interrogés connaissent la Fabrique d'Initiatives Citoyennes.
60% des élus et 86% des commerçants interrogés connaissent un ou plusieurs projets accompagnés par la Fabrique d'Initiatives Citoyennes.

33. Extrait et chiffres issus de l'analyse de questionnaires distribués aux partenaires, élus et commerçants en 2018.

La reconnaissance de la Fabrique d'**Oxygène** a rapidement trouvé un écho au plan national, mais reste limitée à une plus petite échelle. Est-ce lié à une frilosité des professionnels contraints par des enjeux politiques dont ils n'ont pas la maîtrise, à un défaut de communication et une méconnaissance de la Fabrique, ou encore à une absence de besoin ? Les échanges du 28 juin 2018, confortés par les réponses aux questionnaires mettent en lumière ces derniers arguments. Toutefois, notre expérience, notamment aux frontières de notre territoire de prédilection, n'exclut pas le premier.

CONNAISSANCE DES MISSIONS DE LA FIC

Les élus pensent que la Fabrique permet l'implication des populations dans la vie de la cité, dans leur quartier. Pour certains la FIC est ancrée dans l'action via des projets participatifs soutenus par le centre social. Pour d'autres, elle est plus globalement perçue comme un lieu de démocratie.[33]

La moitié des partenaires pense que la Fabrique a pour mission d'accompagner les habitants « souhaitant mettre en vie leurs envies, initiatives collectives ». Les objectifs qui s'y rattachent sont le renforcement du lien social, la lutte contre l'isolement et l'exclusion et pour 11% d'entre eux c'est une prise de responsabilité par les habitants[33].

LÉGITIMITÉ DE LA FIC

Un des commerçant interrogés a déjà sollicité la Fabrique d'Initiatives Citoyennes d'**Oxygène**. Les autres commerçants ne l'ont pas fait car ils n'étaient pas au courant, n'en voient pas l'utilité et pensent que c'est un support destiné aux habitants du quartier.

Pour les professionnels, les raisons sont identiques. La Fabrique d'Initiatives Citoyennes n'est pas identifiée comme un espace où ils peuvent venir chercher un accompagnement sur un projet.[33]

II- LA FIC EN INTERNE : UNE INCITATION À SE QUESTIONNER

Pour l'ensemble des collègues, la labellisation FIC a apporté quelque chose à l'association. Pour une grande majorité d'entre eux, elle a apporté une valorisation et une reconnaissance d'une part, du travail accompli par l'association et d'autre part, de l'engagement des habitants. Elle a permis de donner plus de moyens au service des habitants qui de l'impression des salariés « osent plus prendre place » sur des « projets plus importants »[34].

Depuis la labellisation, il y a eu très peu d'orientations d'habitants par des collègues vers la Fabrique pour de nouveaux projets alors que c'était un besoin identifié en amont. Après avoir interrogé les collègues à ce sujet, il est apparu que la FIC a été mal cernée : « j'ai eu du mal à comprendre le fonctionnement au départ, on mettait plein de choses dedans… », « dès que j'accompagnais des familles, je me disais « il faut que je le dise à la FIC » ? »[34]. Le repérage des besoins est complexe et est également à prendre en compte dans cette quasi absence d'orientation.

Le travail sur la méthodologie Fabrique a permis d'identifier les bases partagées par l'ensemble des salariés de l'association. Le point central est l'adaptation du vocabulaire comme de la posture en fonction des interlocuteurs : différence entre habitants et partenaires, pour les habitants selon l'âge, l'intégration dans l'association… Dans tous les cas, les échanges se font « sans lien de subordination, ni hiérarchique »[35] pour permettre à la confiance de s'installer. La notion d'accompagnement de projets est claire

34. Parole extraite du temps de travail collectif entre collègues sur nos postures professionnelles et l'évaluation de l'impact de la FIC en interne.
35. Extrait d'une réponse de questionnaires diffusés aux salariés d'Oxygène pour évaluer l'impact de la FIC en interne.

pour une petite majorité des salariés, celles et ceux qui en accompagnent déjà. Lorsque l'on rentre dans les détails tous ne donnent pas le même rôle aux habitants dans ce processus. Pour certains, l'objectif est de « donner place au public afin qu'il soit acteur » et pour d'autres les projets permettent de mener des actions « envers et avec le public pour répondre à un but » à partir d'observations de professionnels[35]. Nous l'avons vu dans la partie sur la fonction support de la FIC, ces approches différentes s'expliquent par les missions et la formation de chacun.

La labellisation FIC a été pour certains perçue comme une reconnaissance du travail en direction des collectifs. Pour d'autres, elle a représenté un mouvement complet de l'association, une attente du travail de tous vers plus d'accompagnement des publics dans des objectifs d'autonomie et de pouvoir d'agir. De fait de ces perceptions et des missions de chacun, la labellisation FIC a eu des impacts différents sur les postures et pratiques professionnelles. Une petite majorité des salariés (56%[36]) estime ainsi que celle-ci ne leur a rien apporté de spécifique dans le cadre de leurs missions, qui ne leur semblent pas en lien direct. Néanmoins, nous avons observé une évolution des positionnements avec les porteurs de projets, plus ancrés dans le pouvoir d'agir ainsi qu'une vision plus affutée sur l'analyse des projets et de leurs valeurs. Pour les autres, la Fabrique leur a apporté du contenu, une méthodologie spécifique pour accompagner des projets. Les pratiques développées dans le cadre de la Fabrique ont questionné l'accompagnement, le positionnement professionnel. Enfin, elle a permis de prendre conscience du processus d'accompagnement ancré dans le pouvoir d'agir : « ça a permis de se rendre compte de l'importance de donner place plutôt que de faire à la place : les gens savent faire des choses, on le savait avant et c'est la base de notre travail mais là vraiment… ». Un regret commun à tous est le manque de partage autour du processus de recherche-action.

La méthodologie Fabrique a été appliquée parfois frontalement au départ. Elle permet aujourd'hui d'identifier les différentes formes

36. Chiffre issu de l'analyse des réponses aux questionnaires diffusés aux salariés d'Oxygène pour évaluer l'impact de la FIC en interne.

d'engagement et d'accompagnement que l'association peut proposer. Les collègues engagés dans des projets n'ont pas de temps dédié à l'accompagnement de projets collectifs et disent eux-mêmes se retrouver déconnectés des principes de l'éducation populaire. Ils relèvent tous des injonctions contradictoires entre le développement des appels à projets et la méthodologie Fabrique : « avec les appels à projets, les projets ne viennent plus des habitants, il faut que l'on amène bien les choses »[37]. En parallèle, nous observons tous que nous avons de plus en plus un rôle d'accompagnement individuel, proche de celui de l'éducateur spécialisé. Le besoin d'écoute des habitants semble de plus en plus important car « les gens sont de plus en plus en souffrance »[37]. Au vu de la situation actuelle, où précarité et diminution du service public se cumulent, nous sommes de plus en plus sollicités sur des problématiques individuelles sans formation adaptée.

Si les débuts ont pu être compliqués, la labellisation FIC a finalement permis en interne de questionner les pratiques de chacun et pour certains d'y piocher des éléments de méthodologie. L'utilisation de la Fabrique comme une fonction de support en interne a permis de développer plus encore la transversalité et la collaboration entre services et collègues.

37. Parole extraite du temps de travail collectif entre collègues sur nos postures professionnelles et l'évaluation de l'impact de la FIC en interne.

Zoom

Le label FIC, un cadre de travail hors norme

« Si l'expérimentation FIC nous a semblée si intéressante à étudier, c'est en grande partie grâce au cadre « hors norme » qui nous a été offert par la DDCS 76. Dans un contexte où la norme est devenue l'intervention sociale immédiate et ponctuelle car cantonnée à l'annualité, la labellisation FIC dénote. Elle nous offre cette possibilité devenue si précieuse de prendre le temps de réfléchir à la façon de produire un maximum d'effets bénéfiques au service des populations. La confiance tissée au fil des années avec les services de l'Etat et la reconnaissance de la qualité du travail fournie par Oxygène avaient créé les conditions favorables à cette labellisation.

Largement fragilisées par le développement des appels à projets qui n'offrent aucune visibilité, les associations comme Oxygène prennent parfois le risque de verser dans une fuite en avant dommageable pour tous. La course à l'appel à projets pour compenser les subventions de fonctionnement réduites à des peaux de chagrin morcelle l'intervention et dégrade la qualité du travail des animateurs. Tout aussi inquiétant, le principe de l'appel à projets ne reconnaît pas le travail d'ingénierie primordial pour voir naître des projets impliquant différents acteurs.

Le développement du pouvoir d'agir des habitants exige un temps long. En nous donnant une visibilité sur 3 ans ainsi que les moyens financiers appropriés, le label FIC a eu pour effet de conforter auprès des équipes « le sens de leur travail ». Alors que la dissonance éthique[1] est identifiée comme une des sources principales de la souffrance au travail, ces conditions exceptionnelles d'exercice participent d'un management bientraitant que beaucoup de responsables associatifs s'inquiètent de ne plus pouvoir assurer. »

Chrystelle Verecke

1. « *Dissonance éthique : forme de souffrance par la perte de sens au travail* » Benoît Cherré, Zouhair Laarraf et Zahir Yanat Dans Recherches en Sciences de Gestion 2014/1 (N° 100), page143 in https://www.cairn.info

III - DES DYNAMIQUES BÉNÉVOLES EN MOUVEMENT

Depuis la mise en place de la Fabrique, nous avons observé une baisse d'engagement, en temps dédié comme en nombre de personnes, dans le projet global d'**Oxygène**. Cela est dû à plusieurs facteurs : avancée dans l'âge des bénévoles engagés depuis de nombreuses années, nouveaux bénévoles qui souhaitent s'engager plus ponctuellement et une dispersion des bénévoles dans divers projets accompagnés par la Fabrique. Les membres des collectifs s'identifient en majorité à leurs collectifs plutôt qu'à **Oxygène**, même si une grande partie équilibre les deux « appartenances ». Chaque collectif porte ses objectifs propres et l'engagement comme porteur de projets prend du temps. L'objectif d'autonomie a été priorisé au moment de la labellisation Fabrique d'Initiatives Citoyennes. Les collectifs et la FIC ont également beaucoup été mis en avant, notamment lors des assemblées générales. Le processus de recherche-action a participé à ce processus auprès des habitants. Tout cela a eu un impact sur le rattachement aux valeurs et au projet d'**Oxygène**.

Lors des rencontres entre membres des collectifs, partenaires et élus, un atelier était dédié à l'existence d'un dénominateur commun entre les collectifs. Certains ont mis en avant une nécessité d'indépendance des collectifs mais le oui l'a emporté à la question « faut-il "quelque-chose" de commun entre les collectifs ? ». Ce oui a été argumenté de façon nette, les porteurs de projets se sentent proches parce qu'ils ont « l'impression de partager les mêmes valeurs »[38].

Toutefois, en pratique, le commun est complexe à identifier. Les constats ont été clairs : « on ne se connait pas vraiment, on se croise »[38]. Il manque un premier lien, de simple connaissance entre

38. Parole récoltée lors d'ateliers collectifs regroupant des habitants, des porteurs de projets, des partenaires et des élus – visant à vérifier les hypothèses issues des questionnaires, confronter les points de vue et alimenter les réflexions sur la notion d'engagement.

les collectifs : quels sont les projets et valeurs portées par chacun d'entre eux ? Qui sont les personnes qui composent les collectifs ? Les porteurs de projets expriment un besoin de se rencontrer, de se connaitre. Il n'existe pas à ce jour de partage formel d'expériences, de compétences et de savoirs entre collectifs. Il existe peu d'échanges sur la façon de monter un projet ou de créer un événement par exemple. Les collectifs souhaitent développer davantage l'échange de matériaux entre eux, comme entre l'Atelier des chiffonniers et la Coopé solidaire. Enfin, sur des temps forts, les petits collectifs ont le sentiment d'être un peu seuls, dans ce cas, comment aller chercher du renfort dans les autres collectifs ? Comment faire circuler les énergies ? De plus, comme les relations entre collectifs ne sont pas formalisées, le commun est aujourd'hui garanti par l'accompagnement et le lien avec **Oxygène**. Comment faire vivre ces valeurs que tous les membres des collectifs partagent et qui les relient ? Toutes ces interrogations nous renvoient à la nécessité d'un travail de lien entre les collectifs et d'ancrage dans les valeurs de l'association et qui sont autant de pistes de travail retirées de cette recherche action.

La labellisation FIC a imposé un portage institutionnel fort qui contribue à garantir la démarche. Ce portage fort se traduit par une excellente connaissance par tous les membres du conseil d'administration de l'ensemble de l'expérimentation et la possibilité pour la directrice, d'interpeller le président de l'association si une parole institutionnelle doit être posée. Ce cas de figure s'est présenté une seule fois, lors de la fermeture du vestiaire solidaire qui a permis la remise à plat du projet et l'émergence du collectif Coopé solidaire.

Ainsi, bien que la phase d'analyse de la recherche action ait été complexe à partager, la méthodologie Fabrique et l'ensemble de la démarche ont semblé comprises et portées par la plus grande partie des bénévoles dirigeants d'**Oxygène**.

SYNTHÈSE

L'impact social de la Fabrique d'Initiatives Citoyennes est multi dimensionnel et circulaire.

- La FIC agit sur :
  - *les compétences psychosociales et l'épanouissement des habitants*
  - *la cohésion sociale et le cadre de vie au sein du quartier*
- La FIC participe de la vitalité démocratique du territoire.
- Par l'utilité sociale des productions soutenues, la FIC contribue à enrichir le territoire sur les versants économiques, sociaux, environnementaux et culturels.
- Les limites de l'action de la FIC identifiées se situent à l'intersection des enjeux politiques et communicationnels.
- La FIC alimente une approche réflexive de l'animation sociale en interne et en externe.

L'expérimentation
des Fabriques d'Initiatives Citoyennes
se termine au niveau national après trois ans
d'aventures collectives.

Ne souhaitant pas abandonner
cette belle dynamique, **Oxygène** poursuivra
le soutien aux collectifs existants et transmettra
le fruit de ce travail de recherche-action
en interne comme en externe.
Notre démarche restera guidée par les mots
de Nelson Mandela citant Gandhi :

**« Tout ce qui est fait pour moi,
sans moi, est fait contre moi. »**

POUR NOUS CONTACTER OU NOUS RENCONTRER

Immeuble Colomb,
2 avenue Debussy,
76370 Neuville-lès-Dieppe.
Tél. : 02 35 40 28 87

POUR PLUS D'INFORMATIONS SUR L'ASSOCIATION, OU POUR CONSULTER CET OUVRAGE EN LIGNE

rendez-vous sur le site internet :
www.oxygene-association.fr

POUR SUIVRE NOS ACTIONS AU JOUR LE JOUR

rendez-vous sur Facebook :
Oxygene Neuville

CE TRAVAIL EST FINANCÉ PAR :

cget
FABRIQUE D'INITIATIVES CITOYENNES
VILLE DE DIEPPE
FONJEP

Contribuer au développement du pouvoir d'agir ne s'improvise pas mais relève d'une expertise professionnelle. Labellisée Fabrique d'Initiatives Citoyennes (FIC) par l'Etat, l'association **Oxygène** s'est donnée comme défi de mettre à nu ses pratiques pour mieux en mesurer les effets. Cheminant au fil d'une recherche-action, les animatrices de la FIC exposent dans cet ouvrage les différents aspects de leur travail d'accompagnement de projets collectifs et retracent les sources théoriques et historiques de leur méthodologie.

Délaissant les outils d'évaluation traditionnels, elles optent pour une mesure d'impact. Cette approche met en lumière les transformations sociales obtenues ainsi que les richesses sociétales et économiques produites.

Fidèle aux principes de l'éducation populaire, cet ouvrage se veut accessible, pratique et formateur.