

le cnam



« (Se) COMPRENDRE ENSEMBLE. »

Inventer de nouveaux savoirs avec la cartographie active »

MONOGRAPHIE

ASSOCIATION

Espoir et Avenir Pour Tous à Claude Bernard

Texte rédigé par les étudiants du Master 2

« Intervention et développement social.

Économie sociale et solidaire »

BACHMANN Sylvain, CHIAHOU Alliatte, GALLET Noémie, FABULAS Sandrine,
TOURE Mélissa.

Cette monographie a été réalisée sur une période de trois mois d'avril à juillet 2017, au sein de l'association Espoir et Avenir pour tous à Claude Bernard (EACB). Le descriptif de cette monographie est issu de deux entretiens informels (Non retranscrits) avec Madame TOURE, adulte relais de l'association, dont un en présence de sa fille Fatou et d'Amin : tous les deux bénévoles. Nous avons également rencontré lors d'entretiens individuels Djeguy et Djenebaqui sont en services civique. Ainsi que Christophe JIBARD agent de développement social de l'O.N.G Asmae, association Soeur Emmanuelle qui accompagne EACB. Nous nous sommes aussi appuyés sur le rapport d'évaluation réalisé par LM Conseil en 2015 pour Asmae, sur la capitalisation de la méthodologie du programme Divers cité réalisée par Christophe JIBARD en 2014, ainsi que sur le rapport final de la recherche action conduite par le Séminaire pour la Promotion de l'Intervention Social Communautaire (SPISC)¹ et le rapport d'activité d'EACB en 2016. Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé à ce travail en nous consacrant de leur temps et en nous faisant part ouvertement de leurs difficultés, de leurs sensibilités et de leurs doutes autant que de leurs espoirs et leurs réussites.

Identification de l'initiative



Nom : Espoir et Avenir pour tous à Claude Bernard

Sigle : EACB

Date de création de l'initiative : Septembre 2007

Personne(s) responsable(s) et poste : Mme TOURE, coordinatrice adulte - relais

Adresse : 5 rue Jacques Duchesne 75019

Téléphone/Fax : 0698623365

Courriel : association.eacb@gmail.com

¹ Séminaire pour la Promotion de l'Intervention Sociale Communautaire, Du pas de côté à l'engagement dans le développement communautaire, Rapport final de la recherche-action la prise en compte de la dimension communautaire dans les interventions sociales d'intérêt collectif, Paris, 2016

Données Juridiques et Organisationnelles

Espoir et Avenir pour tous à Claude Bernard (EACB) est une association à but non lucratif qui a été créée en 2007, par un collectif d'habitants du quartier Claude Bernard dans le 19^{ème} arrondissement. Elle est implantée dans le nord de l'arrondissement sur un territoire relevant du contrat urbain de cohésion sociale (CUCS). L'association a été accompagnée dans sa création et son développement par l'O.N.G Asmae – association Soeur Emmanuelle qui a mis en place le programme de développement communautaire Divers_Cité.

La majorité des personnes actives d'EACB sont avant tout habitantes et bénévoles du quartier. Depuis 2009, l'association a pu renforcer et augmenter ses activités, grâce à la création d'un poste d'adulte relais pour l'ancienne présidente, Mme TOURE. Depuis avril 2017, l'association a obtenu l'agrément pour trois services civiques pour une durée de 8 mois, qui sont pourvus par : Djegui, Djeneba et Amin tous âgés de 20 ans. Ils sont habitants, bénévoles et fréquentent l'association depuis leur plus jeune âge.

Le bureau de l'association est composé de 4 membres :

- M. Pierre VACHELON Président
- Halima TIERERA, Trésorière
- Amana YATTABARE Trésorière adjointe
- Mariam DRAME Secrétaire.

Toutes les activités d'EACB, reposent sur une dizaine de membres actifs qui s'investissent de manière régulière dans l'animation quotidienne de l'association. « *On est approximativement une dizaine qui se sentent concernées et qui s'investissent tout le temps* »².

Il n'existe pas « d'adhérents » de l'association, il y a les « *membres* » et les « *personnes fréquentant* » l'association. Il n'existe aucune cotisation □. Seuls sont demandés de manière ponctuelle une participation aux familles pour des activités telles que la sortie familiale à la mer qu'ils organisent chaque année.

. Depuis le départ, l'association a fait le choix de ne pas être dans une demande de cotisation annuelle afin d'éviter l'exclusion de personnes qui n'auraient pas les moyens de payer cette adhésion. « (...) *les familles n'ont pas beaucoup de moyens, et l'on ne veut pas que cela soit un obstacle pour venir au local* »³

² Propos extrait de l'entretien de Mme TOURE

³ Propos extrait de l'entretien de Mme TOURE

Au sein d'EACB, toute personne est considérée comme membre à partir du moment où elle s'investit au sein de l'association. Si l'on observe un lien très fort entre la qualité de membre et celle d'habitant du quartier, on constate que certains membres dérogent à cette généralité. En effet, certains adultes qui ont fait partie de la première génération d'enfants à bénéficier du soutien et des activités d'EACB, reviennent régulièrement en tant que bénévoles même si ils n'habitent plus le quartier et s'investissent toujours pour les deux générations suivantes. Ils sont considérés comme membres de l'association.

Ensuite, il y a une vingtaine de bénévoles réguliers, le nombre de bénévoles peut tripler lors de l'organisation de la fête de quartier par exemple. L'association Asmae fournit également ponctuellement des bénévoles pour EACB.

Hybridation des Ressources

- **Principaux financements :**

Le budget annuel de l'association était de 68 000 euros en 2016. Les financements proviennent de différents acteurs institutionnels tels que la mairie, la préfecture et la caisse d'allocation familiale. Elles sont principalement allouées sous forme de subventions. L'association répond également de manière ponctuelle à des appels à projets sur son territoire, ce qui permet de recevoir des subventions complémentaires.

Il y a également des ressources issues des dons ainsi que de recettes dégagées suite aux différentes manifestations à travers l'année.

L'association a eu le soutien via la réserve parlementaire du député Jean Christophe Cambadelis, en 2014 de 10000 euros et en 2016 de 15000 euros.

- **Structure d'hybridation des ressources : L'investissement bénévole, une ressource importante de l'association :**

Chaque année l'association fait état dans son rapport comptable de la forte mobilisation des bénévoles en précisant leurs nombres d'heures afin de valoriser au mieux leurs actions.

Depuis son existence, le bénévolat est la ressource forte d'EACB, le lien humain est préféré à l'argent « *Je préfère la donation humaine que l'adhésion* »⁴. La ressource principale de l'association n'est pas monétaire : « *les liens qui relient les personnes entre elles*

⁴ Propos tenus par Mme TOURE

(territoriaux, ethniques, culturels, religieux, et aussi d'âge ou de genre) constituent les ressources premières d'où les initiatives procèdent. »⁵

Toutes les activités hebdomadaires, sont animées par les bénévoles, L'association dispose de deux postes à temps partiel : un poste pour la coordination des activités d'accompagnement scolaire, et un poste de formateur en alphabétisation.

Les anciens membres du local⁶, ceux qui ont un jour bénéficié des activités et du soutien scolaire, deviennent à leur tour des bénévoles. Malgré le fait que les personnes ont grandi, et qu'elles consacrent moins de temps à l'association, elles s'organisent pour aider à des actions ponctuelles.

L'autre ressource fondamentale d'EACB est le local, mis à disposition par le bailleur, la RIVP. Durant les premières années, tout a été pris en charge par celui-ci. Depuis deux ans, l'association assume toutes les charges telles que l'eau et l'électricité. Ce lieu de rencontre permet la création et le maintien du lien social. Il semble fonctionner comme un espace public local « fort », un espace dont l'existence selon Marie-Hélène BACQUE est une des conditions pour les classes populaires d'accéder à la reconnaissance et la dignité : à ce titre il est une des ressources fondamentales qui rend possible la vie et la mobilisation collective. « *Sans le local on est rien* ⁷»

- **La contrainte de la recherche de financements :**

Contrairement à d'autres, l'association n'organise pas ses actions en fonction d'appels à projet. Les membres privilégient la recherche de financements pour ce qu'ils savent faire, plutôt que d'orienter leurs actions en fonction d'une subvention qui y correspondrait.

De plus, l'association ne cherche pas à communiquer et à être d'avantage médiatisée, même si cela lui permettrait de capter d'avantage de ressources monétaires. Madame TOURE insiste sur ce point « *EACB n'existe pas pour la recherche de subventions* », qui est arrivé plus tard dans sa construction. Les membres n'ont pas d'appétence pour la recherche de financements. L'investissement humain est privilégié. Ils déplorent unanimement les impératifs administratifs et de suivi « délirants » pour obtenir et justifier des subventions, dont le temps consacré, éloigne de l'action. Mais cela est problématique :

« Il y a plein de choses qui font que ces associations sont sur des choses précaires et fragiles. Toutes les demandes de subvention, cette compétence là... Ce sont des associations qui savent faire un plan d'action, chiffré, géré au quotidien, mais sur les demandes de subventions, la partie rédactionnelle, la partie veille aussi, pour aller chercher d'autres

⁵ SPISC, p.135

⁶ Terme utilisé par toutes les personnes rencontrés pour designer le lieu des activités.

⁷ Propos tenus de l'entretien de Djeguy

financeurs, tout cela reste très fragile. On a essayé nous, de tambouriner partout en disant qu'il faudrait qu'elles puissent faire appel à des prestataires pour cette partie là, comme ils le font aujourd'hui sur la partie comptable. La comptabilité, elle est tenue par une personne prestataire, c'est une jeune que madame TOURE a trouvé dans le quartier, qui était comptable dans une PME, qui s'est mise en autoentrepreneur. Il pourrait donc trouver aussi d'autres personnes pour travailler sur ce segment là. J'ai l'impression qu'ils se méfient beaucoup de rentrer dans des dynamiques type centre social, où l'on va faire rentrer un directeur ou une directrice. Ces structures qui sont déjà codifiées, formatés, et où pour que ça fonctionne il faut que le directeur ait un diplôme correspondant à (...) cette fonction là personne n'en veut. Ils veulent travailler sur la mission sociale, être avec les enfants, faire le soutien scolaire... »⁸

Pourtant, est-il juste et efficient que ce soit à EACB de s'adapter à des logiques de financements «fragmentées » et « hors sol » et de délaisser ainsi le travail de terrain, qui constitue tout le cœur de son utilité sociale ? N'est-ce pas exemplaire qu'une initiative, créatrice de pouvoir d'agir, d'existence sociale et de médiation ne puisse accéder à des financements, justement parce qu'elle privilégie l'action sur le terrain ? « *La problématique commune demeure dans les règles de financements actuelles dans des logiques très fragmentées, davantage tournées vers l'application de dispositifs « hors-sol » et en « tuyau d'orgue ». Dans les démarches en faveur du développement de la capacité à agir de chacune, les individus ne sont pas cloisonnés dans la prise en charge et dans des dispositifs d'aide. Par ailleurs ces démarches ont la particularité de voir primer le processus de transformation sur les résultats « visibles » à court terme (...) La problématique réside dans la non-reconnaissance du processus qui n'est pas financé en tant que tel par les pouvoirs publics.»⁹*

Présentation de la structure

- **L'histoire d'EACB :**

« Au départ, il n'y avait pas de vie de quartier, alors on s'est dit : on se prend en charge. »¹⁰

En 2001, La RIVP, a fait appel à l'association Asmae pour intervenir sur le quartier Claude Bernard. Longtemps isolé et enclavé, entre le boulevard périphérique et la ville d'Aubervilliers, le quartier est un ensemble immobilier datant de 1997 composé de 467 logements sociaux réparties en 3 blocs, avec plus de la moitié de logements de types 4 pièces et plus. Le quartier est alors habité par beaucoup de familles nombreuses, avec une population très jeune (les moins de 18 ans représentent 43% des habitants¹¹), une forte proportion

⁸ Propos tenus par Christophe JIBARD

⁹ SPISC, p.56

¹⁰ Propos tenus par Mme TOURE

¹¹ Source de l'Atelier Parisien Urbain (APUR)

d'immigrés nouvellement arrivés, avec un très fort têt d'impayés de loyer, des dégradations et du trafic. Il y a alors beaucoup d'enfants dans les rues, des problématiques liées à la précarité, à l'isolement des femmes et peu de dynamiques collectives. ASMAE intervient donc à la demande de la RIVP sur le quartier avec sa méthodologie d'accompagnement des collectifs d'habitants et identifie un groupe majoritairement féminin, mené par Mme TOURE. Le groupe occupe déjà une place importante dans les réseaux de relation et de solidarité locale et a la volonté de s'engager pour le quartier mais surtout pour l'avenir des enfants.

EACB va permettre de retisser des liens, l'association sera un vecteur d'entraide, de mobilisation et de reconnaissance. D'abord, il a fallu identifier collectivement les problèmes et les ressources des personnes pour y répondre. Cette étape d'organisation, de constitution d'un réseau et d'identification des ressources internes a abouti à la mise en oeuvre d'activités comme le soutien scolaire et les cours d'alphabétisation, au sein d'un local mis à disposition par le bailleur. Ce « lien » créé par l'association, cette stimulation d'une vie de quartier, la constitution progressive d'une confiance entre les membres, les habitants et les jeunes a largement précédé la phase de négociation, qui a permis à l'association d'obtenir des ressources externes sous la forme de subventions.

L'association a donc été créée en 2007, et s'est professionnalisée en 2009 avec la création d'un poste de coordination et de médiation financée par le dispositif adulte relais (poste occupé actuellement par Madame Touré qui fut dans un premier temps présidente de l'association) et l'obtention du local. Dix ans plus tard, le quartier s'est modernisé avec l'arrivée de commerces et de nouvelles infrastructures de transport : tram, RER, qui génèrent une plus grande mixité sociale. Même si ces dynamiques de développement ne bénéficient pas vraiment à tous les habitants de Claude Bernard. L'association tient un rôle central dans la médiation et la résolution des problèmes rencontrés sur le quartier. Elle travaille toujours à sortir le quartier et ses habitants de l'isolement et à retisser des liens entre les gens. Aujourd'hui, l'association remplit cette mission et est toujours focalisée sur ces objectifs, qui font le cœur du projet collectif.

- **Les objectifs d'EACB :**

Le premier objectif de l'association est de sortir de l'isolement et de créer du lien entre les gens, et particulièrement un lien intergénérationnel. L'association a pour objectif de proposer des espaces de parole et d'échange au sein du quartier pour les adultes et les jeunes.

Le second objectif, est l'éducation et l'insertion socio-économique des jeunes. L'association œuvre pour permettre aux mères de retrouver leur place dans l'accompagnement du parcours scolaire des enfants, de comprendre et participer aux décisions prises à l'école et plus largement, leur permettre de pouvoir interagir avec les institutions du territoire. C'est aussi offrir un avenir aux enfants en leur permettant de découvrir des activités et des lieux auxquels ils n'auraient pas eu accès sans l'association et

également d'être accompagnés tout au long de leur parcours scolaire, du primaire à l'université.

- **Les activités de l'association :**

- Du soutien scolaire, 5 jours par semaine pour une moyenne de 40 enfants par jour.
- Des ateliers d'alphabétisation et socio linguistique, 2 fois par semaine
- Des sorties et séjours culturelles
- Mise en place d'activité de création avec un atelier couture, atelier cuisine, ainsi que des activités sportives avec une salle de sport pour les jeunes de 20h à 22h.
- Des permanences à l'école et au collège de proximité pour faire des médiations et venir en soutien aux familles, et aux jeunes.

- **Les valeurs qui orientent les activités de l'initiative**

La valeur principale portée par l'association et qui oriente son travail avec les jeunes, c'est la confiance : la confiance entre les jeunes et les bénévoles, les membres de l'association, permet des échanges qui n'existent dans aucun autre espace. C'est la confiance qui permet d'offrir des espaces de réflexivité sur leur avenir, leur parcours et leur comportement. La confiance implique une forte présence, disponible, sur le long terme : elle est donc liée à une valeur d'engagement et d'abnégation.

Ensuite, l'association est un lieu d'échange, il ne s'agit pas seulement de recevoir. Cette valeur de réciprocité permet d'installer les jeunes dans l'action, ils deviennent pro-actifs et finissent eux même par s'engager pour les générations de jeunes suivantes. Au sein de l'association, toute personne qui s'engage a une place et son avis est entendu, jeunes et « anciens » travaillent ensemble et se respectent. Cette valeur est celle de la solidarité entre les générations, mais aussi de la responsabilisation et l'implication des adolescents et des jeunes dans la vie de l'association et du quartier.

Enfin, l'association prône une valeur de liberté des membres « *on ne leur impose rien, chacun fait comme il peut.* »¹² Le programme est flexible et s'adapte aux désirs et besoins des habitants, ceci dans un esprit familial.

- **L'utilité sociale et l'impact sur le territoire d'EACB :**

Lors de l'évaluation externe mise en place par Asmae et conduite par 2 consultantes du cabinet LM Conseil (cabinet spécialisé dans l'évaluation des politiques publiques sociale et

¹² Propos tenus par Mme TOURE

médico-sociale) en 2015 ainsi que lors de la recherche action du SPISC, il est apparu que l'intervention d'EACB avait un impact fort sur le quartier, les habitants et particulièrement sur les mères et les enfants.

« Il n'y avait rien du tout, donc Madame TOURE a décidé de sortir de l'isolement car les enfants n'avaient pas la possibilité de voyager, comme moi, mon premier voyage je l'ai fait il y a deux ans grâce à l'association EACB. L'histoire c'est que oui on voulait créer des liens parce que vu que c'était un nouveau quartier à peu près ben chacun avait sa vie, école/maison/école/maison, y'avait pas d'amis, on ne se connaissait pas (...) moi par exemple je me sentais seule et grâce à cette association, je suis devenue à l'aise et j'ai pu créer des liens jusqu'à aujourd'hui. Les anciens je les considère vraiment comme mes grandes sœurs, mes grands frères, ils sont là pour me soutenir. Avec eux il n'y a pas de sujet tabou, on parle de tout et de rien. C'est vraiment une famille. »¹³

Pour les femmes, EACB a permis et permet de développer leur confiance en elles, leur capacité à dialoguer avec l'école et les institutions et à réinvestir leur fonction éducative : on observe une forte progression dans l'empowerment individuel. Le collectif est un espace très important de médiation entre les familles et l'école. Un exemple frappant de ce changement de posture face à l'école : en 2012, suite à un dysfonctionnement dans les affectations, l'école primaire du quartier s'est retrouvée sans directeur et cela a entraîné une forte désorganisation : les mères ont alors occupé l'école et ont maintenu leur mobilisation jusqu'à ce que le directeur soit remplacé, cela aurait été impensable en 2005. L'association permet à de nombreuses femmes de sortir de chez elles, du quartier et d'aller à l'extérieur lors de sorties par exemple, elles y apprennent aussi à prendre la parole en public. Le rapport final du SPISC souligne également le renforcement de la fonction éducative des mères et l'amélioration de la manière dont elles sont perçues par leurs enfants. L'association est devenue un lieu d'émancipation pour certaines femmes qui y acquièrent des savoirs, et des droits.

Pour les jeunes qui ont pu s'épanouir enfants au sein de l'association à travers les activités et les cours de soutien scolaire et découvrir de nouvelles choses, l'association devient un espace d'investissement et de mobilisation : de bénéficiaires ils deviennent bénévoles, animateurs. Ils sont forces de propositions. Cette transmission intergénérationnelle qui permet de faire circuler compétences et connaissances est une des plus grandes forces de l'association, au regard des difficultés rencontrées par les autres acteurs institutionnels pour mobiliser les publics de jeunes entre 15 et 18 ans ou 18 et 25 ans. Mais aujourd'hui l'association rencontre des difficultés avec les plus grands.

« Le grand problème dont on a parlé avec madame TOURE quand j'ai commencé mon service civique, est le fait que les plus grands, surtout les garçons ne fréquentent pas vraiment l'association et passent leur temps dehors à faire des conneries. On essaye de mettre en place

¹³ Propos extrait de l'entretien de Djeneba

*un projet pour que cela change car l'association est là pour tout le monde, vraiment tout le monde et c'est dommage qu'ils ne puissent pas en profiter. »*¹⁴

EACB essaye d'accompagner ces jeunes dans leur parcours vers l'emploi mais c'est très difficile, même si on observe une meilleure insertion professionnelle après le passage par l'association, que beaucoup on pu accéder grâce à EACB à une formation BAFA ou encore que certains ont été soutenus par l'association pour mener une activité comme la réalisation d'un film. Les jeunes, spécialement les garçons entre 18 et 25 ans au chômage, ne croient plus en une possibilité d'insertion professionnelle, ils sont dans une posture « ça ne sert à rien », ils sont victimes d'une très forte stigmatisation. L'association demeure un lieu de communication et de liens avec ces jeunes, mais leur prise en charge est difficile. Comme le souligne Christophe JIBARD, quand on lui demande comment ils réagissent face aux injustices, au manque de pouvoir à l'extérieur de l'association et surtout dans l'insertion professionnelle : « *Ils ont bien compris, ils ne s'enferment pas dans le statut de victimes. En gros ils se battent pour ne pas se laisser enfermer, on y croit* »

L'association est également un espace de revendication, et fait le lien entre les jeunes et les institutions. Lorsque le terrain de basket a été abîmé, les jeunes l'on fait remonter par EACB et la mairie est intervenue. Les jeunes qui se sont les plus investis dans l'association, poursuivent cet engagement en dehors, en sollicitant la mairie, en menant une action de plaidoyer pour leur quartier.

*« On a une reconnaissance parce qu'on travaille avec eux, la mairie, on fait le lien entre les habitants et la mairie et on fait remonter les problèmes. Mais on est complètement libre dans ce que l'on fait et met en place. On donne du pouvoir d'agir aux habitants. »*¹⁵

Ainsi, il nous semble qu'EACB est devenue force sociale, « un point de repère », un vecteur d'engagement pour la gestion des communs. Elle a donné aux habitants une identité d'acteurs d'un projet collectif et les place en posture de sujet, disposant d'une citoyenneté active et d'un pouvoir collectif pour la résolution de leurs problématiques quotidiennes aux seins des arènes dont ils étaient auparavant exclus. Une arène est définie comme un système organisé d'institutions, de procédures et d'acteurs dans lesquels des forces sociales peuvent se faire entendre, utiliser leurs ressources pour obtenir des réponses, des ressources¹⁶ dont ils étaient auparavant exclus. Cela se traduit par leur posture d'interlocuteurs légitimes avec la mairie.

- **EACB face aux évolutions sociétales et contraintes financières :**

¹⁴ Propos extrait de l'entretien de Djeguy

¹⁵ Propos extrait de l'entretien de Mme TOURE

¹⁶ François, B. & Neveu, E., (Dir.), (1999), « Espaces Publics : Acteurs, Arènes et Rhétoriques des débats publics contemporains », Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

L'association doit faire face à de nombreux changements et évolutions sur son territoire d'intervention, dans le rapport avec les acteurs institutionnels et dans les dynamiques de financement.

Tout d'abord le territoire d'implantation a beaucoup changé, s'est modernisé, le quartier a été désenclavé et il y a une forte mobilité ayant pour conséquence une difficulté à mobiliser les personnes puisque les habitants restent moins longtemps. Les nouveaux membres sont captés à travers les enfants, qui ramènent à l'association d'autres enfants nouvellement arrivés.

Les deux jeunes filles en services civiques déplorent la baisse de bénévoles adultes, qui encadrent les jeunes. La question aujourd'hui c'est celle de la reprise en main de l'association par la nouvelle génération, la 3^{ème} génération de jeunes qui ont entre 18 et 25 ans : Mme TOURE estime qu'ils sont prêts à prendre le relais, même si eux n'ont pas l'air d'en être conscient.

Ensuite, il y a un changement et certainement un essoufflement dans le rapport à certains acteurs institutionnels comme le centre social. L'association a participé au différent comité de concertation avant l'ouverture du centre social. Aujourd'hui, après sept ans d'attente, ce centre social ne répond absolument pas aux résultats de la consultation et des besoins exprimés par les habitants, les membres craignent donc qu'ils n'aient plus confiance ou envie de participer à l'avenir.

Enfin, le changement le plus significatif à venir, Mme TOURE, leader et personne centrale dans la gestion quotidienne de l'association a épuisé son droit d'être bénéficiaire du dispositif d'Adulte Relais du fait que son contrat avait été renouvelé pour la 3^{ème} fois. Il est peu probable que son contrat soit reconduit. « *Je pense qu'ils vont passer par un moment de crise. Un moment de désorganisation. Soit cela va repartir ou soit le truc va exploser* ¹⁷ »

Au vu de toutes les activités, et l'implication que l'association a aujourd'hui sur le territoire, il semble difficile qu'elle puisse continuer à fonctionner que sur un engagement de bénévoles, qui travaillent pour bon nombre d'entre eux la journée. Elle ne pourrait plus assurer son accueil inconditionnel, ses permanences dans les institutions éducatives. La centralité et l'efficacité de l'association EACB est en jeu même si toutes les personnes rencontrées ont une capacité certaine de résistance et résilience.

Mode de gouvernance et de participation et mise en œuvre des activités

¹⁷ Propos extrait de l'entretien de Christophe JIBARD

- **Le mode de gouvernance d'EACB : Les modalités de participation et de prise de décision**

L'association fonctionne à partir de l'implication des membres. Il n'est pas question de faire du professionnel, l'implication dans l'association recoupe les réseaux d'entraide et de solidarité et les liens affectifs entre les gens.

« On a une exigence c'est de ne pas mettre la pression aux gens. S'il doit être présent, c'est parce qu'il le veut. L'organisation de l'association part de la volonté de chacun et de son envie d'engagement en donnant le temps qu'il peut. C'est en fonction de ce temps qu'on dit qu'il y a ça et ça à faire, toi qu'est-ce que tu veux faire. La personne le fait volontairement sans exigence de dire toi tu dois faire ça, toi c'est ça... personne n'est forcé à quoi que ce soit »¹⁸

Cette valeur de tolérance et de respect de l'engagement de chacun se retrouve dans les propos de Djeguy *« même si certaines personnes qui étaient bénévoles avant, ne s'investissent pas autant qu'avant, ils font leur possible pour s'investir un minimum. Quand on organise une fête du quartier ou les soirées des réalisateurs, tout le monde s'investit, mais vraiment tout le monde. »¹⁹*

L'information circule d'abord par le bouche à oreille, les membres se rendent à l'association après le travail, et discutent ensemble du quotidien. Il n'y a pas d'instances formelles de prise de décision comme le conseil d'administration.

« On discute tous ensemble des décisions à prendre, on ne fait pas de réunion formellement en décidant d'un jour ou tout le monde doit venir, et si la personne n'a pas le temps ? Ça ne passe pas parce qu'il n'y a pas tout le monde qui a le même planning. Au fur et à mesure qu'il y a une décision à prendre, tout le monde est au courant, moi je demande l'avis à tous le monde, on en discute et ça se passe vite fait et on a la décision finale »²⁰

Cet avis est partagé par Djeguy :

« On a tous un pouvoir de décision. On nous demande à tous notre avis, et en fonction de cela on prend les décisions ensemble. Comme là récemment on parlait de l'organisation de la fête du quartier. On a un membre très actif qui ne pouvait pas être présent donc on a décidé de repousser un peu la fête, c'est une décision que l'on a prise tous ensemble. (..) Et cela se passe très souvent comme cela, même pour les activités, moi et Djeneba, pendant les deux semaines de vacances, ce qu'on a fait, on a établi une liste d'activités, on l'a montrée aux

¹⁸ Propos extrait de l'entretien de Mme TOURE

¹⁹ Propos extrait de l'entretien de Djeguy

²⁰ Propos extrait de l'entretien de Mme TOURE

enfants qui nous ont donné leur avis et ensuite en fonction de cela on en a parlé avec madame Toure qui nous a donné son accord ou non, mais la plupart du temps elle nous donne son accord »

On comprend que la gouvernance est flexible, non contraignante et efficace. Il n'y a pas à proprement parler de vote, sauf pour la fête du quartier, les avis des uns et des autres sont pris, et nourrissent des discussions collectives pour se mettre d'accord rapidement. Il n'y a pas d'Assemblée générale : Christophe JIBARD parle d'une assemblée permanente.

Deux choses caractérisent la gouvernance d'EACB :

- la prégnance de l'oralité dans la transmission des messages

- la gouvernance sur le mode de celle des biens communs théorisée par Elinor Ostrom²¹, cette théorie peut constituer une grille de lecture très intéressante pour comprendre cette forme de gouvernance (le bien commun ici étant les enfants).

Christophe JIBARD refuse de qualifier cette organisation interne et cette gouvernance d'informelle : *« pour moi, c'est une action des plus structurées, (...) si un collectif humain n'est organisé, il ne peut pas produire autant d'actions ! Ils ont une forme d'action qui n'est pas la forme à laquelle on est habitué, avec des formes de gouvernances auxquelles on est habitué. (...) Et donc eux ont une forme instituée non perceptible, souvent qu'on rabaisse de gamme en disant c'est de l'informel, moi je me dis : est-ce que c'est autant informel que ça ? Est-ce qu'il n'y a pas de l'efficience à évaluer là dedans ? Parce que madame TOURE n'a pas de difficultés à travailler avec des gamins en difficulté scolaire, ceux qui sont à la limite du décrochage, ils sont là alors qu'on paye parfois très cher des services publics pour essayer de les rattraper. »*

- **Les instances de direction et l'organisation interne de l'association :**

Le collectif s'organise autour de Madame TOURE, leader de l'association qui en est la figure représentative et semble dépositaire de la parole collective. De prime abord il semble qu'elle ai la décision finale sur la plupart des questions, mais en fait, une fois qu'une décision a été prise à la suite des discussions et propositions, l'accord de madame TOURE, même si il est symbolique, fonctionne comme un légitimateur de l'action. Ainsi les jeunes n'ont pas vraiment conscience, que ce sont eux, quand ils ont mis en place le projet, discuté des

²¹ Elinor Ostrom, *La Gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles* [« Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action »], Commission Université Palais, 2010, 300 p. (ISBN 978-2804161415)

modalités et présenté l'action qui ont pris la décision, et que madame TOURE n'a fait qu'allouer les moyens à la mise en œuvre du projet. Elle a un très grand charisme et légitimité aux yeux de tous et surtout sur les enfants. Ainsi la maîtresse lui a dit, lorsqu'elle a fait appel à elle pour des médiations, que quand on évoque son nom « *ça a un effet sur les enfants* ». Madame TOURE peut-être qualifiée de leader, cette fonction est définie dans la recherche action du SPIsC comme ceci « *Le leader : fonction de direction, influence fondée sur le charisme qui inspire la confiance : une personnalité qui conduit le changement et assure les conditions de l'irrigation, de l'identification. Mode de transmission : favoriser une appropriation collective.* »²²

Progressivement Madame TOURE prépare la prochaine génération à prendre le relais, les jeunes filles en service civique assistent à toutes les discussions et tout ce que la première et deuxième génération font, elles y sont associées. Elles participent à tous les niveaux de travail pour pouvoir la remplacer au moment adéquat, elle les considère d'ailleurs comme prêtes et compétentes sur tous les aspects de gestion et donc capable de tenir l'association à sa place.

On l'a dit, la place dans l'association est fonction de l'implication et non de la fonction ou du titre, est membre celui qui participe, même de temps en temps. On peut se réclamer membre si l'on passe du temps à l'association, pas simplement si on habite le quartier. Ensuite si l'on a une utilité et une compétence spécifique, on va forcément être au cœur.

« *Le maître étalon c'est les gens qui donnent du temps, qui amènent des ressources pour ce bien commun. C'est ce qui fait la qualité et la reconnaissance de membre de la communauté. Et vous avez des gens de toutes obédiences, toutes couleurs de peau qui sont reconnus comme membres, qui viennent de temps en temps donner un truc, filer un coup de main.* »²³

- **Comment sont mises en œuvre les nouvelles activités ? Et qui en sont les bénéficiaires ?**

La mise en œuvre des nouvelles activités répond à la prise en compte et à l'écoute des plus jeunes, qui discutent, proposent des projets et les négocient avec les adultes. L'association fonctionne souvent en mode projet. Les décisions concernant la gestion au quotidien ne sont pas prises selon le mode de gouvernance associative (lors de réunion.) Une activité est mise en œuvre si elle intéresse les jeunes il y a un très grand pragmatisme et une grande fluidité dans l'action.

« *Par exemple, on monte un projet avec les jeunes, et puis on le montre à Madame Toure et c'est elle qui valide ou pas* »²⁴

²² SPIsC, *Op.cit.*, p.29

²³ Propos extrait de l'entretien de Christophe JIBARD

²⁴ Propos extrait de l'entretien de Djeneba

A ce titre Christophe JIBARD, lorsqu'il a observé les méthodes de travail du groupe lors de l'organisation de la seconde fête de quartier, nous a raconté « *la claque* » qu'il a reçu quand il a compris l'organisation particulière du groupe, qui remettait en cause sa propre méthode de conduite de projet. Si pour la première programmation de la fête du quartier il avait conduit son projet sur la base de 10 réunions, organisation qui avait selon lui fatigué tout le monde. La deuxième année peu avant la fête de quartier, il a commencé à s'inquiéter parce qu'il lui semblait que rien n'était fait, les membres lui ont proposé de se réunir : « *ils me proposent de se réunir tel jour, et là tu t'aperçois que tout est déjà mis en place, pour organiser une action, ils ont une tour de contrôle qui est madame TOURE, qui est une mémoire qui transmet les messages, donc ils ont des modes de transmission, d'échange de l'info pour mettre en place de l'action, qu'on n'a pas nous professionnels. Ils savent déjà ce qu'ils vont faire : les jeunes à la scène, le repas pour les mères, elles s'organisent seules. (...) Ca va très vite, leur fête de quartier, bien organisée avec deux réunions bien consistantes.* »

Une autre des spécificités les bénéficiaires d'hier deviennent les bénévoles d'aujourd'hui. C'est le cas des deux jeunes filles qui sont en service civique aujourd'hui. « *Tout d'abord j'ai commencé en tant que jeune fille qui venait pour faire ses devoirs, qui avait besoin d'aide, qui avait des difficultés, ensuite avec le temps j'ai décidé d'échanger les rôles, c'est à dire, d'aider la génération qui est en dessous à faire leur devoir (...) du coup j'étais bénévole, j'étais animatrice, j'ai monté des projets comme la fête du quartier* »²⁵

Cette spécificité est également soulignée par Christophe JIBARD :

« *Tout se sait. Quand quelqu'un fait quelque chose pour l'association c'est très vite médié. Quand le groupe de gamines de dix ans ont vu partir les grandes. Elles ont demandé « mais nous, pourquoi on ne part pas ? » Madame TOURE leur a dit : vous ne partez pas parce que vous vous n'êtes pas manifestées. Elle a pu recadrer les choses « vous nous avez toisé toute l'année dernière, vous avez dix/douze ans et vous pensez que vous vous êtes mises toute seule sur terre » il y a eu des explications. Les grandes ont mis également la pression mais toujours avec ouverture. Ce qui fait que les gamines, elles ont compris le recadrage, elles ont bossé et organisé un séjour. »*

Une autre particularité dans la relation au public, c'est que l'association mélange les âges et s'adapte au nombre d'enfants : elle ne met pas un nombre maximum d'enfants, elle est flexible sur les inscriptions pour que tout le monde puisse bénéficier des activités.

« *C'est ouvert, vous avez des adultes qui arrivent qui se posent au milieu du soutien scolaire, qui discutent. Il y a une vraie vie intergénérationnelle, il n'y a pas de rigidité. Il n'y a pas de borne pu de comptoir d'accueil. Le lieu est ouvert. C'est intéressant de voir comment les générations se dispatchent. Les mères et les petits sont au fond, les jeunes se posent devant.* »²⁶

²⁵ Propos extrait de l'entretien de Djeguy

²⁶ Propos extrait de l'entretien de Christophe JIBARD

Les compétences

- **La transmission des compétences grâce à l'association :**

« Par ailleurs ils reconnaissent tous qu'il y a une transmission intergénérationnelle au sein de l'association, des compétences qui circulent et qui renforcent leur parcours individuel. L'association est un lieu familial, un espace d'apprentissage. »²⁷

Madame TOURE, participe à des séminaires avec d'autres associations, et elle partage son expérience : ses compétences expérientielles, son expertise, sa méthode, sont reconnus et appréciés. « Ce qu'elle dépose comme parole c'est d'une richesse. »²⁸

- **Les compétences particulières de l'association :**

Les compétences mobilisées sont d'abord d'ordre relationnel : être capable de s'ouvrir aux autres, s'entraider, discuter. Ces savoirs-être se développent lors de la mise en place de projet, d'activités. Cela demande des capacités à travailler ensemble, avec les autres, négocier et conduire des actions.

Les jeunes sont responsabilisés, une partie du budget leur est dédié, ce qui permet de développer des compétences en terme de gestion de projet.

Ce sont aussi des compétences humaines, pouvoir faire confiance aux autres, être digne de la confiance des autres.

Une des compétences développée c'est l'accompagnement et l'écoute des jeunes, EACB travaille avec des jeunes et offre un espace d'expression et d'échange. C'est d'ailleurs ainsi que Madame TOURE justifie de la réussite du travail de médiation « Parce que je les écoute. »

Une autre des compétences les plus emblématiques de l'association, c'est sa capacité à mobiliser les gens. Mais comme nous l'a expliqué Christophe JIBARD, EACB a aussi appris à choisir ses alliances, et à être prudent avec ses partenaires. L'association ne veut pas être instrumentalisée, et s'allie avec des personnes qui font des choses avec du sens. Cette stratégie d'alliance et de tactique est une compétence valorisée par le développement communautaire. Enfin, les membres développent de la capacité d'agir, à identifier les problèmes, les ressources et les stratégies d'action et ils arrivent à comprendre les jeux et stratégies internes aux institutions.

²⁷ Rapport final d'évaluation, LM conseil, 2015, p.49

²⁸ Propos extrait de l'entretien de Christophe JIBARD

- **Une compétence à développer : verbaliser et conscientiser :**

La transmission se fait beaucoup par des actes. Nous avons le sentiment que les jeunes n'ont pas pris le temps de réfléchir à tout ce qui se passe et se transmet et surtout à leur pouvoir au sein de l'association, qui est pourtant réel. Ils ont des compétences en gestion de projet et savoir-être dont ils ne sont pas conscients.

« Il y a eu des gamines de 11/12 ans qui ont organisé leur séjour en vacances. Il y a beaucoup de choses qui ne se disent pas et ne se transmettent pas de cette façon là. Dans les familles africaines, cela passe par autre chose. Il y aurait un travail à faire pour que ces enfants conscientisent ce qu'ils font. Ces adultes ne verbalisent pas comme nous. »²⁹

Par son mode de fonctionnement, Mme TOURE permet aux jeunes de s'essayer à des expériences

Cependant, malgré une méthodologie particulière EACB a une forte efficacité, ce qui confère à l'association une légitimité sur le terrain. Le rapport entre financements, actions et résultats est vraiment exemplaire. Ce qui nous a beaucoup frappé, c'est que tout est de l'ordre de l'évidence du naturel, on ne se met pas en avant, pour ne pas « se vanter ». Cette modestie et discrétion peuvent masquer une grande capacité de réflexivité. Les témoignages de Madame TOURE et sa fille Fatou, nous frappent par leur lucidité et analyse de la situation. Les succès devraient être plus portés et revendiqués, parce que l'analyse stratégique, et la capacité de négociation dépendent aussi de la capacité à se raconter, à se mettre en avant.

Ancrage territorial et rapports aux acteurs institutionnels
--

- **Le territoire : lieux de vie et d'ancrage de l'identité d'EACB :**

Ce territoire relève de la politique de la ville. La population est officiellement estimée à 1200 habitants, mais sous-estimé, du fait de la sur-occupation de nombreux logements. Une surreprésentation des ménages de 6 personnes et plus soit 12,5 % pour le quartier Claude Bernard contre 3,2 % pour le reste de l'arrondissement. Ce quartier est jeune 58% de ses habitants ont moins de 25 ans. 39 % des enfants de moins de 20 ans vivent dans un foyer à bas revenus.

A mesure que le collectif, la communauté-territoire, s'est organisé et développé, l'association s'est inscrite dans un répertoire d'action plus large, au niveau du territoire selon la typologie du SPISC. L'action est d'abord motivée par le collectif, le réseau d'habitants, puis leurs actions les conduisent ensuite à évoluer vers une prise en compte plus globale du territoire

²⁹ Propos extrait de l'entretien de Christophe JIBARD

pour chercher à comprendre comment les personnes se construisent dans leur environnement.³⁰

- **L'interaction avec les acteurs institutionnels :**

L'évaluation réalisée en 2015 pour ASMAE a permis de montrer que les femmes, grâce à l'association, se sont engagées dans une relation avec les acteurs institutionnels comme l'école et le collège, ainsi que le bailleur social et d'autres instances sur l'arrondissement.

Cela a été rendu possible grâce aux cours d'alphabétisation, mais aussi parce qu'elles ont pu prendre confiance, car elles sont sorties du quartier lors des sorties organisées par EACB et aussi parce que l'association est devenue un lieu d'entraide et de mobilisation collective des femmes.

L'association travaille également avec les acteurs de la politique de la ville, l'équipe de développement local.

L'association est devenue un interlocuteur privilégié de la mairie, envers qui elle assure une fonction tribunicienne en faisant remonter les problèmes sur le quartier. Elle a la reconnaissance de la mairie pour son travail et est perçue comme légitime, les membres entretiennent des alliances avec certains élus de la mairie, qui les soutiennent et leurs ont permis de percevoir la réserve parlementaire de Jean Christophe CAMBADELIS. Mais pour autant, cette dynamique partenariale ne met pas en danger l'autonomie et la liberté d'EACB, qui se méfie de toute instrumentalisation. A ce titre Fatou nous confiait d'ailleurs :

« Je suis cash, je leur dit : Vous êtes nos employés. Je ne suis pas à leur botte, je réclame. »

Par ailleurs, l'association développe des partenariats hors du quartier, avec d'autres collectifs d'habitants tels que Vivre Ensemble à Maroc Tanger (VEMT) une association également accompagnée par ASMAE.

- **La relation d'EACB avec l'école et le collège :**

Madame TOURE, par son rôle de médiatrice, participe à de nombreuses rencontres organisés par l'école et le collège. Elle propose aux parents et enseignants un service de traduction-médiation. Elle tient également des permanences au sein de « classe intermédiaire » qui est une alternative à l'exclusion. Lors de ces permanences, Mme TOURE discute avec les jeunes, qui semblent la respecter. Par ailleurs, certains membres du corps enseignants, viennent à l'association. Cette proximité permet un véritable dialogue et semble plus propice à trouver des solutions aux difficultés rencontrées de part et d'autres. Le collège de proximité, est un

³⁰ SPISC, *Op.Cit.*, p.19

collège numérique, une plateforme numérique fait la liaison avec les familles qui disposent d'un compte pour suivre la scolarité de leurs enfants. Elle est utilisée par les enseignants pour les devoirs. Les familles n'ayant pas tous accès à l'informatique, l'association les aide quotidiennement. Les liens avec l'école et le collège sont très étroits.

L'accompagnement au sein du programme Divers –Cité

- **L'accompagnement d'EACB :**

Depuis sa création, l'association est accompagnée par Christophe JIBARD, agent de développement social et organisateur communautaire du programme Divers Cités de l'association ASMAE Sœur Emmanuelle. Il fonctionne comme un catalyseur c'est à dire « *qu'il n'a pas vocation à occuper une place de leader mais plutôt de susciter l'émergence de leaders locaux. Le rôle de l'organisateur consiste à faciliter les mouvements sociaux et non diriger la communauté. Mode de transmission : le soutien mutuel, être facilitateur, stimuler* »³¹. Aujourd'hui Christophe JIBARD est la ressource du collectif pour la rédaction des appels à projet et le suivi administratif de l'association, il est dans une phase de renforcement de compétence. Il n'a plus une place dans les décisions quotidiennes mais il exerce une fonction de tiers extérieur, en apportant son regard sur la situation quand on lui demande et en étant là pour avoir des discussions qui permettent de la réflexivité sur l'action. Il a également mis en lien Madame TOURE avec l'adulte relais d'une autre association qu'il accompagne : l'association VEMT, les deux femmes se rencontrent et échangent régulièrement entre elles. De plus, ASMAE peut mettre des bénévoles à disposition d'EACB. Aujourd'hui l'association est en phase d'autonomisation de l'accompagnement de Divers-Cité qui exerce une présence discrète en retrait, si bien qu'ils n'apparaissent pas dans la communication et leur travail d'accompagnement peut paraître invisible.

*« Oui moi je me considère pour EACB être en retrait. Je ne participe pas aux décisions, au fonctionnement, on est plus que sur des appuis. Là on est sur la 4ème étape qui est l'autonomisation. Ils viennent nous chercher uniquement pour les appuyer sur des moments ou des aspects spécifiques pour lesquels il nous identifie comme une ressource pour eux. Ce qui pour moi est une preuve d'autonomie. Pour le reste, ils volent de leurs propres ailes. Ils ne nous demandent pas notre avis sur leur plans d'actions. La majorité des choses qui s'y passent je ne suis pas au courant. Je le découvre (...) par exemple lors de la rédaction du rapport d'activité de l'année dernière auquel j'ai apporté une aide, j'ai découvert tout le travail de la salariée médiatrice-coordinatrice mis en place depuis deux ans en direction du collège dont la permanence n'avait pas été mentionné jusqu'alors dans les bilans des actions de l'association. »*³²

³¹ SPISC, Ibid., p.29

³² Propos extrait de l'entretien de Christophe JIBARD

- **Le programme Divers-cité de développement communautaire :**

Le programme Divers- Cité existe depuis 2001, l'association intervient sur des quartiers en contrat de ville, comme celui de Claude Bernard. ASMAE a recruté deux agents de développement qui accompagnent des habitants dans la création d'associations et de collectifs pour acquérir « *une meilleure maîtrise de leur environnement et accroître leur pouvoir d'agir individuel et collectif dans le tissu social, économique et politique à l'échelle de leur lieu de vie, l'action s'organise notamment autour de la question de la scolarité et du comportement des enfants et des adolescents. Le caractère novateur du projet tient à la méthode d'intervention utilisée, inspirée très largement des méthodologies de développement communautaire québécoise.* »³³

Divers-Cité s'appuie sur les liens qui relient les personnes entre elles : (territoriaux, économiques, culturels, religieux, ethniques..) qui correspondent à une communauté-territoire. Ces liens rendent possible la mobilisation collective et ainsi le développement social local et la solidarité. Ainsi les agents de développement local cherchent à mobiliser les compétences individuelles et collectives des habitants, pour permettre l'émergence d'une force sociale en capacité de négocier directement les ressources et d'être, interlocuteur légitime auprès des institutions (État, collectivités territoriales...). En clair, ce programme accompagne les collectifs à capter eux même les subventions de la politique de la ville, il n'y a pas de transfert de ressources monétaires entre ASMAE et les associations qu'elle accompagne. Cette intervention sociale d'intérêt collectif et de développement communautaire part du principe que lorsque l'on travaille avec le groupe, on mobilise des « *propriété émergentes* »³⁴, qui n'existent pas dans le travail social classique individuel. L'idée c'est de provoquer un changement ascendant, qui vient des gens et non des institutions « adapter le cadre à ceux qui sont là et non l'inverse »³⁵

EACB est un bon exemple, de l'effet bénéfique que peut avoir le groupe sur la compréhension et la résolution des situations limites, c'est-à-dire perçues comme bloquées par les individus : il nous semble que grâce à l'existence de l'association a pu émerger une identité collective « gratifiante et réparatrice aussi des identités individuelles blessées » ainsi que la construction de commun. « Tout se passe comme si les processus décrits ici visaient à redonner une « consistance » au tissu social. Les interventions construisent une « épaisseur », ce ne sont pas seulement des actions de « surface »³⁶. L'immersion organisationnelle d'ASMAE a été capitalisée dans une méthodologie en quatre étapes, qui peut être déployée en d'autres endroits et dont nous proposons ci-dessous un extrait du résumé des « *Quatre étapes du développement communautaire et de l'accompagnement d'actions collectives* »

³³ SPISC, Op.cit., p.14

³⁴ Propos extrait de l'entretien de Christophe JIBARD

³⁵ SPISC, Op.cit., p.28

³⁶ SPISC, Ibid., p.50

Etape 1 : Se mobiliser et constituer un groupe moteur

Une démarche de développement communautaire consiste d'abord à mobiliser les réseaux informels de solidarité qui existent sur un quartier, en proposant à leurs membres de réaliser des actions de taille modeste. L'organisation d'une première action va permettre de :

- Identifier les aspirations et centres d'intérêts des habitants.
- Favoriser l'interconnaissance entre les membres des différents réseaux informels
Repérer les ressources du milieu, en les mettant à l'épreuve de l'action pour renforcer et favoriser la prise de confiance des participants dans leur capacité à agir.
- Identifier les habitants ayant des capacités de leader.

L'arrivée de l'organisateur communautaire sur un territoire se fait par palier. Il s'agit, à partir d'une demande d'un acteur du territoire (institution, bailleur social, etc.), d'entrer en contact avec la population qui y vit et d'évaluer si la méthodologie est adaptée à la situation et acceptée par la population.

Etape 2 : S'organiser pour agir

L'objectif de cette phase est de créer les conditions et le cadre adéquats pour que des initiatives portées par les populations des quartiers puissent émerger et se concrétiser. Il s'agit non seulement de favoriser une entente autour des problèmes identifiés par les membres de la communauté ainsi qu'autour de leurs aspirations mais aussi, dans un deuxième temps, de dégager de cette entente une volonté.

Le passage à la réalisation d'actions s'appuie sur :

- L'accompagnement des habitants qui ont une capacité de leadership à mobiliser d'autres habitants.
- Le travail avec les membres du groupe pour qu'ils identifient leurs ressources et celles présentes dans la communauté : savoir-faire, astuces, ressources culturelles, carnet d'adresses, connaissance intime du quartier, connaissance des élus et des techniciens municipaux.
- La formation aux méthodes d'animation pour faciliter la participation de tous. La finalité est la mise en place d'une vie de groupe conviviale et démocratique.
- La mise en place et le financement de formation de bénévoles.
- L'appel à des personnes ressources, financées dans un premier temps par Asmae, pour la mise en place d'actions réclamant des compétences spécifiques (psychologue, médiateur culturel) – ex : groupe de parole, médiation culturelle ou entre génération.

Etape 3 : Négocier et mobiliser les ressources institutionnelles de son territoire

Cette étape a pour but de renforcer les capacités des collectifs à :

Identifier les ressources utiles au développement de leurs actions,

Mobiliser les ressources présentes sur leur territoire et dans leur environnement.

Intégrer ces ressources sans que celles-ci ne dénaturent leur action ou démobilisent les groupes.

Cette phase se concrétise par :

- *La participation des membres des collectifs d'habitants aux conseils de quartier.*
- *L'apprentissage des négociations avec les équipes en charge de la mise en œuvre des politiques publiques.*
- *La construction d'alliances équilibrées avec des acteurs sociaux (travailleurs sociaux, bailleurs, élus des collectivités, institutions, etc.).*
- *La mobilisation et le financement de missions faisant appel à des personnes ressources (médiateur, psychologue, médecin en santé public, etc.).*
- *La recherche de financements des activités, l'apprentissage des démarches pour répondre à des appels à projet, la demande de subventions et la mobilisation de dispositif de soutien auprès des institutions (ville et département de Paris, DASES, Conseil Régionale, préfecture de Paris, etc.).*
- *Une plus grande assise des associations par la création de postes assurant la coordination des activités.*

Le but est que les collectifs d'habitants soient reconnus en tant qu'interlocuteurs légitimes notamment pour intervenir dans l'élaboration des réponses que déploient les pouvoirs publics dans leur quartier.

La particularité de cette phase réside dans le travail effectué avec les partenaires. Elle nécessite la reconnaissance par les acteurs institutionnels et associatifs présents sur le quartier de savoirs et de savoir-faire complémentaires aux leurs. C'est grâce à cette étape de reconnaissance et de réflexion partagée que l'association acquerra une résonance au niveau d'un quartier et entrera dans une phase d'accomplissement de son rôle d'acteur social.

Etape 4 : Renforcement des pratiques et autonomisation

L'objectif de cette étape est de diminuer progressivement l'accompagnement sur site en identifiant avec les membres des collectifs les conditions et les facteurs qui favorisent un fonctionnement autonome et en renforçant les compétences indispensables pour une autonomisation concrète.

Ce travail peut s'effectuer par :

- *La formation de leaders communautaires et bénévoles des divers collectifs fondée sur le partage régulier de connaissances et l'analyse systématique de leurs expériences*
- *La formation des leaders aux méthodes de mobilisation des réseaux de solidarité, d'animation de groupe, de gestion interne des conflits, gestion administrative (suivi de trésorerie, démarche administrative, encadrement de salariés, etc.).*

Pour les compétences et les fonctions difficilement transférables dans leur totalité (rédaction des demandes et bilans de subvention, tenue d'une comptabilité d'engagement), le programme accompagne les collectifs dans la mise en place de solutions d'externalisation, en faisant appel à des prestataires de service, notamment des jeunes diplômés habitant le quartier.

Aujourd'hui il y a une réflexion pour repenser le programme divers cité autour de l'enjeu de mutualisation des fonctions administratives et financières entre les groupes, « la stabilité, peut-être qu'ils ne vont pas la trouver en interne, mais en changeant de niveau en s'alliant avec les d'autres. »³⁸

Collectif « pouvoir d'agir »

Le collectif pouvoir d'agir est connu de l'association ASMAE. Il est un moyen de donner de la visibilité sur ce type d'approche. Son existence crée de la force sociale et de la capacité à faire du lobbying. Il permet de mettre en lumière toutes les pratiques autour de la notion pouvoir d'agir. Ce collectif est riche de compétences et de savoirs à partager « *Le collectif pouvoir d'agir pour moi c'est aussi un lieu de capitalisation, un lieu où l'on peut faire le point de ce qui se fait en France* »³⁹

Cependant, il y a par moment des limites à la réciprocité dans ses échanges. Toutes les personnes présentes dans le collectif, ne seraient pas toutes dans un désir d'échange.

Par ailleurs, les initiatives peuvent avoir beaucoup d'attentes du collectif, mais ont cependant peu de temps à lui consacrer pour l'aider à l'organisation d'évènements. « *on a un peu de mal, tout à chacun à y injecter un peu de temps* »

CONCLUSION

La méthodologie de l'approche communautaire d'ASMAE, a créé des conditions facilitant la naissance et l'organisation d'un collectif d'habitants sur le quartier Claude Bernard. Les membres de l'association EACB ont su s'appuyer sur leurs besoins, leurs convictions, leurs compétences pour faire évoluer leur quartier. L'association est vecteur de partage de savoirs qui permet à tous ses membres de tisser un lien intergénérationnel, d'acquérir et de développer de la confiance, de se mobiliser et de transmettre dans un intérêt commun. Cette association œuvre dans l'intérêt de tous, à une échelle très local.

³⁸ Propos extrait de l'entretien de Christophe JIBARD

³⁹ Ibid