

Morceaux choisis de textes

Les textes présentés dans ce document sont extraits de quatre ouvrages particuliers :

1. B. Goudet, « Développer des pratiques communautaires en santé et développement local », Chronique sociale, 2009.
2. J. Salberg, S. Welsch-Bonnard, « Action communautaire : une introduction », Les Éditions Ouvrières, 1970.
3. B. Dumas, M. Séguier, « Construire des actions collectives – Développer les solidarités », Chronique sociale, 2004.
4. A. Genton, Y. Boggio, C. Cherpit, « Quartiers Solidaires, exploration d'un défi communautaire », rapport de recherche, Pro Senectute Vaud et Fondation Leenaards, 2008.
5. S. Alinsky, « Reveille for radicals », vintage books, 1969.

Sommaire

Introduction générale sur « l'approche communautaire »	2
L'origine de l'action	8
Concepts de bases	8
Historique des approches communautaires (1900 à 1960).....	10
Définitions / clarifications / positionnements	12
La communauté	16
La participation	19
Les buts	21
Les interventions des professionnels sont à mener à différents niveaux.....	22
L'induction de la dynamique communautaire	23
Les intentions de l'agent et leurs conséquences	24
Les compétences	25
La participation au groupe.....	29
La conscientisation	29
L'autonomisation.....	32
Méthodologies spécifiques.....	36
Les obstacles aux développements et à la continuité des actions communautaires	44
Les risques encourus par le développement des actions communautaires	45
Modèles théoriques sous-jacents aux pratiques des acteurs et des opérateurs	46
Orientations des projets communautaires (Exemples)	47

Introduction générale sur « l'approche communautaire »

On a beaucoup écrit sur les changements rapides que connaissent les pays du monde entier, tant les sociétés occidentales que les démocraties socialistes ou les pays en voie de développement. On a souvent dit aussi que, si le fait de changer n'était pas nouveau en soi, l'accélération du changement, due surtout aux progrès techniques, posait ou allait poser de graves problèmes dans tous les domaines qui touchent à l'organisation de la vie sociale : relations humaines, vie politique, vie culturelle, vie spirituelle, formation des futures générations, relations intergénérationnelles et interculturelles, etc. On a, enfin, abondamment décrit les **résistances au changement (orientation vers le statu quo)** qu'offrent les groupes humains et insisté sur la nécessité de favoriser, parfois de façon délibérée, un changement jugé souhaitable par les acteurs concernés.

Ambitieuse et rigoureuse, l'approche communautaire – par-là est entendu le développement et l'organisation communautaire – pense apporter une ligne de pensée et d'action en réponse à ces problèmes de changement. **Modeste, cependant, elle propose de partir de la base, des individus, des groupes, des communautés locales.** Les promoteurs de l'action communautaire, telle qu'elle est comprise ici, savent bien qu'à elle seule, elle est insuffisante. Si les sociétés veulent parvenir à un meilleur contrôle des forces qui les dirigent vers un avenir qu'elles n'ont pas toujours consciemment désiré, elles doivent faire également de grands efforts vers une meilleure planification et investir toujours plus dans la recherche en sciences humaines. La planification permet aux sociétés de se donner des objectifs globaux et de faire les choix nécessaires en fonction de ces objectifs (aspect de rigueur). La recherche – en sociologie, psychologie, psychologie sociale, science politique, anthropologie, etc. – permet de combler le fossé entre les sciences exactes qui ont orienté notre civilisation technologique et les sciences de l'homme qui devraient montrer comment les groupes humains peuvent non seulement s'adapter à cette civilisation, mais l'orienter. La manière « propre » de chercher au sein des approches communautaires est un des outils clé de ces méthodologies (principe de recherche-action). **En définitive, l'approche communautaire propose des programmes démocratiques d'action et de recherche au niveau local.**

Idéalement, le développement communautaire et l'organisation communautaire devraient s'intégrer à une planification sociale et économique à large échelle et disposer toujours de plus de connaissances sur l'homme et les groupes sociaux, sur leurs interactions, leurs possibilités de croissance, leurs réactions au changement (**accroissement de connaissances**). Mais même à défaut d'un tel cadre et de telles connaissances, ou lorsque ce cadre et ces connaissances sont limités, l'action communautaire, par sa philosophie démocratique, sa souplesse d'adaptation, son réalisme, peut contribuer à la solution des grands problèmes de notre temps.

Le but de cette introduction est d'énumérer quelques-uns de ces problèmes d'abord de façon générale, puis concrète, et d'indiquer pourquoi, développement et organisation communautaires leurs fournissent différentes réponses possibles.

Les problèmes

Une série de problèmes intéressant l'action communautaire se posent dans le monde actuel :

1. Dans les collectivités les plus industrialisées, les mouvements contradictoires de massification – centralisation des décisions gouvernementales, des moyens de production et de distribution, moyens de communication de masse, société de consommation... – et de diversification – multiplication des groupes et des associations, individualisme, isolement de certaines catégories de personnes... – qui font craindre, le premier, la perte du sens de la personne et de son autonomie, la diminution du sens des responsabilités, et le second, le désintérêt et l'éloignement des individus et des groupes de la « chose publique », la perte du sens communautaire.
2. Dans le même esprit, l'institutionnalisation des organisations privées et publiques, la bureaucratisation, qui éloignent l'un de l'autre, le fonctionnaire et le citoyen, le service de l'utilisateur, le producteur et le consommateur, etc.
3. L'industrialisation du monde rural ou sa mécanisation, qui exigent parfois de profonds changements dans les attitudes et les structures.
4. L'urbanisation et la croissance rapide des villes : insuffisance des équipements et de l'encadrement social, difficulté de délimiter la cellule de base – quartier et voisinage – qui devrait favoriser une relative autonomie et une participation efficace des individus et des groupes.
5. La grande question posée aux pays récemment sortis du colonialisme de trouver leur propre forme de gouvernement, de vie sociale et politique, en dépit de leur dépendance économique et en vue de parvenir à diminuer cette dépendance.
6. Le conflit entre le besoin de se sentir enraciné dans une culture propre et la planétarisation (glocalisation) des relations et des communications, la nécessité d'accepter le changement, ainsi que la confrontation des cultures et des systèmes de valeurs.
7. L'insuffisance du contenu démocratique des collectivités capitalistes et socialistes, l'impression, toujours plus répandue, que ni les unes ni les autres ne répondent actuellement à l'idéal démocratique dont elles se réclament.
8. La crainte que les disparités économiques qui font dominer des nations sur d'autres, ou, à l'intérieur d'un pays, des régions sur d'autres, des groupes d'individus sur d'autres, ne fassent qu'augmenter, grâce à l'effet d'entraînement du progrès technique.

De cette liste, certainement incomplète, des défis que pose la civilisation industrielle, nous formulerons quelques questions plus concrètes auxquelles les méthodes d'approche communautaire ont déjà tenté de répondre :

1. Comment conférer aux habitants d'un village, d'un quartier ou voisinage un sentiment d'appartenance et de confiance suffisant pour qu'ils cherchent à faire entendre leur voix, en dépit du climat d'indifférence régnant dans une culture de masse, soit face à un besoin précis, soit face à un problème qu'ils partagent avec l'ensemble de leur région ou de leur pays ?
2. Dans une collectivité très diversifiée, comment aider les institutions publiques et privées à mettre en commun leurs préoccupations et à s'inquiéter des besoins réels auxquels elles souhaitent répondre ?

3. Comment améliorer le climat social d'un quartier suburbain divisé en groupes sociaux très différents quant à leur origine ou à leur situation économique ?
4. Comment donner à un groupe minoritaire – des travailleurs étrangers, par exemple – les moyens d'expression qui lui permettent de prendre sa place dans la communauté et de faire connaître ses besoins concrets – de meilleures conditions de logement par exemple – et son besoin d'être reconnu ?
5. Comment aider un village éloigné de tout centre urbain à prendre conscience de son insuffisance de développement et à mettre ce qu'il peut en œuvre pour améliorer ses conditions de vie ?
6. Comment aider une collectivité prise malgré elle dans un mouvement d'industrialisation à en analyser les avantages et les inconvénients et à faire face à ces derniers ?
7. Comment permettre à des villageois d'un pays aux ressources financières très limitées mais à la main-d'œuvre abondante de construire eux-mêmes les routes, canalisations, égouts, dont ils ont besoin ?
8. Comment permettre aux citoyens d'une petite ville de participer aux décisions qui concernent sa croissance, avant que celle-ci ne fasse d'elle-même, arbitrairement ?

Ce ne sont que quelques exemples, il y en aurait nombre d'autres. Le dénominateur commun reste : **la question d'un changement, auquel s'adapter ou à promouvoir, et de l'implication des personnes concernées par ce changement au processus même de transformation.** Est-il possible d'amener chaque citoyen et chaque groupe de citoyens à comprendre la nature des changements qui modifient son cadre de vie ? A s'impliquer dans les diverses démarches qui peuvent conduire à une amélioration des conditions de son monde ? Ou même à élaborer et à choisir les changements nécessaires ? Est-il possible de faciliter délibérément un processus de changement ?

La réponse de l'approche communautaire

A cette liste de problèmes, certains diront que les réponses sont d'abord d'ordre économique, politique, structurel ou encore spirituel. Il ne faut pas nier l'importance de ces aspects, mais il faut investiguer le pouvoir potentiel propre à l'approche communautaire. L'organisation et le développement communautaire sont surtout considérés comme un processus. Le but final de ce processus n'est pas tant d'apporter la réponse pratique aux demandes des collectivités (la garderie d'enfants, les bancs publics, espaces de rencontre, sécurité...) que les moyens d'y accéder elles-mêmes : en fait c'est de permettre aux individus et aux groupes concernés par un problème d'acquérir :

- Une plus grande confiance en eux-mêmes ;
- Une meilleure aptitude à analyser les problèmes et leurs incidences,
- Une plus grande objectivité,
- Un sentiment accru d'autonomie,
- L'accès à la compréhension des aspects techniques du problème,
- En règle générale, une meilleure qualité de vie au sein de leur environnement local.

C'est parce que l'approche communautaire met l'accent sur le processus de croissance des collectivités et non sur les conseils à leur donner (bien que ceux-ci ne puissent être négligés) qu'elle peut s'adapter à une grande variété de problèmes tant économiques que sociaux, dans les pays

développés ou neufs, auprès de groupes bien ou peu structurés. Une grande souplesse la caractérise, que la description des rôles de l'agent professionnel permettra d'illustrer.

Des projets d'organisation ou de développement communautaires pensent avoir des buts bien précis à court terme sans beaucoup de rapport entre eux (améliorer les conditions d'hygiène, augmenter les revenus, résoudre des tensions sociales) avec des accents très différents (amélioration matérielle, amélioration du climat social). Les méthodes d'approche communautaire dépassent ces distinctions par leur but final : que « ... les êtres humains deviennent plus compétents et puissent accepter et contrôler dans une certaine mesure les aspects locaux d'un monde changeant et frustrant »¹.

Cette adaptabilité ne va pas sans certains principes basés, autant que faire se peut, sur une connaissance objective de l'homme et de la société. Les fondements du système de valeurs auquel se réfèrent développement et organisation communautaires tiennent dans la conviction que les hommes, et les groupes communautaires qu'ils forment, peuvent se développer par eux-mêmes vers plus d'autonomie et de liberté lorsque les contraintes extérieures et intérieures diminuent.

Processus démocratique, l'action communautaire se base sur la participation et surtout sur l'implication réelle des acteurs concernés. Se différenciant ainsi de méthodes « participatives » où l'acteur citoyen a juste le droit de donner un avis de consommateur (niveau trop souvent utilisé actuellement par nos institutions démocratiques). C'est considérer l'acteur comme expert de sa réalité et non comme un simple consommateur. L'implication est efficace, car les activités qui en découlent se fondent sur des besoins réels et sur l'adhésion de ceux qu'elle concerne, afin qu'ils se sentent véritablement responsables de l'action commune. L'effet de cette implication réelle est la seule garantie de changements durables. Le long terme peut-il dépendre d'autres forces que celles proviennent justement des ressources « locales » ? C'est un processus authentique, car il refuse la manipulation en tentant justement d'impliquer en redonnant la possibilité de s'exprimer et d'être entendu et parce qu'il préfère un consensus limité mais profond à l'expression d'une volonté majoritaire vague et superficielle (statu quo).

Enfin, l'approche communautaire ne refuse pas les défis du progrès technique et économique. Centrée sur l'homme, elle veut éviter la subordination de l'humain au technique, dont elle accepte l'aspect libérateur et rejette l'aspect aliénant. De même, elle n'accepte ni ne refuse globalement les structures sociales, économique, politique et religieuse dans lesquelles elle s'insère. Elle lutte contre ce qu'elles ont d'aliénant en permettant aux individus et aux groupes d'expérimenter un processus de croissance intérieure, d'accéder au sentiment de leur propre valeur et de participer plus et mieux à l'édification et à la transformation de leur cadre de vie². Difficile équilibre, plus réaliste peut-être qu'une idéologie de parti « pour » ou « contre » les structures existantes, elle est une contestation ou acceptation selon les conditions locales, le degré de maturité des groupes communautaires concerné, la nature des problèmes abordés, etc. Parce qu'elle part des individus et des groupes tels qu'ils sont, l'approche communautaire est donc plus évolutionniste que révolutionnaire. Elle n'exclut cependant nullement une remise en question fondamentale des structures et des objectifs des sociétés dans lesquelles elle agit.

¹ W.W. Biddle, *The community development process*, Holt, Rinehart and Winston Inc., New York, 1965, p.78.

² Processus de croissance que l'on peut exemplifier par les « t-group » de C. Rogers et tous leurs développements. Notons que les groupes communautaires formés au sein des « quartiers solidaires » pourraient être comparés directement. Parlons-nous de « Q-group » ?

C'est à cause de ces caractéristiques – accent sur le processus, souplesse et adaptabilité, confiance dans les possibilités humaines de développement, recherche d'implication efficace, authentique et réaliste – que le développement et l'organisation communautaires sont une réponse possible à beaucoup d'interrogations actuelles.

Les limites de l'approche communautaire

Beaucoup de reproches ont été faits à l'égard du développement et de l'organisation communautaires : utopisme, lenteur, action trop fragmentaire, idéalisation de la communauté, etc.

Le plus fréquent est celui de lenteur et d'action fragmentaire. Comment changer des structures ou favoriser l'implication citoyenne à la vie collective en aidant quelques collectivités dispersées à croître selon un processus très lent de maturation vers plus d'autonomie ? Ce reproche est partiellement justifié, certaines expériences communautaires « s'enlisent » ou « s'épuisent ». Le risque de la lenteur c'est de s'y installer, d'oublier une certaine dynamique et les objectifs. Il n'est pas inutile d'insister sur le besoin impératif de limite temporelle dans les approches communautaires pour éviter ces dérives. Rappelons que l'approche et le développement communautaires devraient être intégrés à une politique et à une planification à large échelle où ce genre de question se décide hors des processus locaux. Sur le plan du processus local, la lenteur du développement est souvent garante de son authenticité s'il est inclus dans un rythme général dynamique : on ne crée pas des groupes communautaires en une année... A ce niveau, le changement sera plus profond et plus bénéfique s'il part de la base et s'il est désiré, il y aura moins de risques de régressions ou de durcissements que lorsqu'il est imposé de l'extérieur ou d'en haut.

Au reproche d'utopisme, que les écrits de certains auteurs peuvent justifier, on peut répondre que l'action communautaire doit être justifiée comme une recherche active perpétuelle : elle se donne des objectifs basés sur des valeurs ou des hypothèses provisoires, qu'elle devrait toujours chercher à voir confirmées ou infirmées par l'expérimentation. Le risque est surtout localisé en l'agent communautaire ou les principaux leaders locaux. Le point critique se situe alors dans leur pouvoir de différencier de manière claire leurs désirs personnels des désirs de la communauté et de pouvoir le communiquer.

Un autre reproche est celui de l'idéalisation de la « communauté », parce que le terme de communauté évoque le bon village d'autrefois, paisible et heureux. Aujourd'hui, bien sûr le terme est aussi proche de celui de communautarisme... Pour ce qui est de l'image du bon village, cette image est fort éloignée de la communauté moderne où les oppositions, les conflits peuvent être des facteurs de progression. Si l'action communautaire se base sur le groupe, c'est qu'il est un élément essentiel de la vie en société. Un individu qui cherche à avoir une action sur son milieu, ou bien s'appuiera sur un groupe qu'il dominera, ou bien deviendra membre d'un groupe où il sera dominé par d'autres, ou encore s'intégrera dans un groupe où le partage des opinions se fera librement et qu'il orientera tout en étant orienté par lui, mais ne pourra agir seul. L'approche communautaire préfère la plus démocratique de ces formules. Mais il va de soi que trop d'accent sur le petit groupe au détriment de l'insertion des groupes dans la société peut faire perdre à l'approche communautaire son efficacité, risque dont l'agent professionnel doit être conscient. Quant au communautarisme, qui doit être pris comme une dérive sérieuse de développement de la communauté, c'est un problème sérieux lié cependant plus au processus et à son application qu'aux

buts de la méthodologie communautaire : une communauté qui se respecte doit être connectée, ouverte et activement engagée dans des relations avec d'autres organisations.

On a aussi critiqué l'accent plus souvent mis sur les processus de maturation que sur les objectifs concrets de mieux-être social. Aider les gens à croître, mais à croître vers quoi ? Là encore, une bonne planification devrait donner des objectifs concrets à atteindre. Il faut insister également sur le fait que permettre aux individus et aux groupes de croître en compétences et en confiance est aussi leur permettre de mieux comprendre leur situation et de se donner des objectifs réalistes d'amélioration. Cet accent sur l'aspect formateur de l'action communautaire est sans doute plus marqué dans les régions économiquement développées où les besoins matériels des populations sont largement satisfaits. Là où ce n'est pas le cas, il s'avère nécessaire, dans une première étape au moins, d'insister plus sur l'apport concret et matériel de l'action communautaire que sur la croissance ou le développement de la communauté et de ses membres. Cependant, les récentes évolutions dans les manières d'évaluer les processus sociaux en termes de processus et non plus en termes d'évaluation de projet finalisé a permis de sortir de cette critique. Il est aujourd'hui raisonnable d'envisager un projet et ses objectifs comme un processus et plus seulement comme des résultats d'action. Il est acquis que le cheminement peut aussi être évalué comme un résultat en lui-même.

On adresse enfin à l'action communautaire le même reproche qu'au service social : d'être essentiellement un palliatif et de se mettre à la solde des forces dominantes de la société. Ce reproche est sans doute justifié au niveau de la pratique, mais cela ne remet nullement en question la valeur de l'approche communautaire en tant que telle. Services et agents de développement prennent de plus en plus conscience de ces risques de dépendance ou d'allégeance.

A propos des limites d'implications, Saul Alinsky (Reveille for Radicals, 69, p.181): « A critical study of the extent of popular participation in People's Organizations was made, and the findings differed so radically from the prevalent assumptions that the original study was repeatedly checked. Each checkup corroborated the original findings. Conclusions showed that in the most powerful and deeply rooted People's Organizations known in this country the degree of popular participation reached a point varying between 5 and 7 per cent!

L'origine de l'action

L'origine est qualifiée de conflictuelle

Une situation où le seuil de tolérance de la population au désordre ou au risque pour la santé est dépassé et entraîne une réaction collective de la part d'une minorité active de ses membres qui vont prendre des mesures alternatives et parfois 's'opposer vigoureusement à des acteurs locaux faisant pour eux figure d'obstacles ou d'adversaires.

L'origine est considérée comme institutionnelle

Elle est considérée en tant que telle, lorsque l'initiative fondatrice est prise par un organisme exerçant, sous statut administratif ou associatif, une mission de service public pour apporter réponse à une situation posant problème à la vie sociale et/ou à la santé publique.

L'origine est considérée comme associative ou d'un collectif associatif

Un acteur de ce type, présent sur un terrain où posent de manière récurrente des problèmes de promotion de la santé et/ou de développement social local, engage lui-même un projet d'action communautaire en s'efforçant de mobiliser les habitants avec lesquels il est en relation. Trois types de projet peuvent se présenter alors :

- *Projet associatif de défense d'intérêt* dans le champ de la promotion de la santé et du développement social ;
- *Projet associatif de défense d'intérêt* naissant dans une conjoncture conflictuelle ;
- *Projet d'association gestionnaire* de service, contractant avec les pouvoirs publics.

Concepts de bases

- Nous supposons que les communautés humaines peuvent manifester la capacité de résoudre leurs propres problèmes. Cela implique que les communautés, même celles dans lesquelles la population se sent découragée, peuvent faire preuve d'attitudes et d'aptitudes qui leur permettent de travailler efficacement à transformer leur communauté de façon à ce qu'elle réponde mieux à leurs besoins (...).
- Nous supposons que la population veut et peut changer. On tend à admettre que tout le monde est content du statu quo, ne veut pas du changement et y résiste. Mais la preuve est faite que non seulement les communautés transforment constamment leurs modes de vie, mais sont assez généralement intéressées à améliorer « un tant soit peu » les choses. Cette volonté de changement est souvent paralysée par les forces sociales qui (...) présentent un tel défi, que le repli est la seule réponse possible. Dans ces circonstances, l'apathie, l'indifférence, la sécurité offerte par le statu quo sont inévitables. Mais notre hypothèse est que, si de tels obstacles à la liberté de penser et de sentir sont surmontés, la population participera partout aux changements qui lui promettent de mieux satisfaire les besoins communs (...).
- Nous supposons que la population devrait participer à la réalisation, à la modification et au contrôle des principaux changements qui prennent place dans la communauté. Cela ne vaut pas dire que les changements ne peuvent survenir sans la participation volontaire de la population. Il est évident que le contraire est vrai. Cela n'implique pas

non plus que tout groupe de voisinage ou conseil de service social peut contrôler toutes les forces auxquelles se heurte la vie collective. Il s'agit plutôt de donner à la population l'occasion de s'organiser pour atteindre ses objectifs communs, de préparer les modifications nécessaires aux changements sur lesquels elle n'exerce aucun contrôle, d'assurer dans la mesure du possible la régulation de sa propre communauté, que ce soit sur le plan géographique ou fonctionnel. Le besoin et le droit de participer sont basés sur les sous-hypothèses suivantes :

- L'homme croît et se réalise en participant à la maîtrise de sa propre existence ;
 - A défaut, il devient entièrement soumis aux caprices des forces qui l'isolent socialement et politiquement et ôtent toute signification à sa vie ;
 - Sans une telle participation, la démocratie est sans vie ou sans vitalité.
- Nous supposons que les changements du mode de vie communautaire que l'on se donne à soi-même ont une signification et une permanence que n'ont pas des changements imposés. « Dans la mesure où l'homme agit sur la nature pour la transformer, il change sa propre nature », dit Hegel. Dans la communauté, la population modifie et développe ses attitudes et ses capacités en accord avec les buts qu'elle a définis et pour lesquels elle travaille, de telle façon que la culture dans son ensemble s'adapte aux changements qui sont en train de prendre place (...).
- Nous supposons qu'une approche globale peut mieux qu'une approche fragmentaire résoudre les problèmes. Cela implique qu'un conseil de voisinage peut faire plus pour combattre la délinquance en changeant le caractère du quartier qu'un programme spécifique tel que celui des loisirs ; ou qu'un conseil de service social peut mieux résoudre les problèmes collectifs par une démarche coordonnée que ne le font les services sociaux travaillant en ordre dispersé. La plupart des problèmes communautaires ont des origines multiples. Une approche spécialisée de ces problèmes n'a souvent qu'une valeur limitée. Lorsqu'une communauté s'efforce de faire face au problème et, ou à ses causes, elle crée souvent les changements d'attitudes nécessaires à la solution du problème sous un angle global peut être l'étape la plus significative de sa résolution.
- Nous supposons que la démocratie requiert une participation agissante dans les affaires de la communauté, et que la population doit acquérir les aptitudes qui la rendent possible. Il doit y avoir parmi les membres de la communauté une participation active au processus de communication qui rend possible l'identification d'objectifs communs et de zones d'action collective. Sans cela, la démocratie est menacée.
- Nous supposons que les communautés requièrent fréquemment de l'aide pour répondre à ses besoins, de même que des individus confrontés à des problèmes personnels (...), afin d'éviter que toutes les décisions soient prises par un petit groupe à la mairie ou par les représentants de quelques services, mais qu'elles soient le reflet de ce que souhaite réellement la population (...). En dépit des ressources et des capacités dont elle dispose, la population peut avoir souvent besoin d'une aide professionnelle afin de trouver les moyens de les mobiliser efficacement dans le monde moderne.

Historique des approches communautaires (1900 à 1960)

En se basant sur le 19^{ème} siècle et 20^{ème} siècle dans les pays industrialisés, on peut mentionner divers courants et expériences dont l'étude serait très intéressante si elle était faite à partir de critères et des principes par lesquels nous définirons plus loin l'organisation et le développement communautaires. L'associationnisme et le coopératisme : des personnes confrontées au même problème et éprouvant des mêmes besoins insatisfaits, se sentant mises de côté dans une société libérale et individualiste, ont spontanément cherché à se regrouper pour mettre en commun leurs préoccupations et dresser un plan d'action. Attitude revendicative qui a été au départ de syndicats, d'associations féminines, d'associations de locataires, ou constructive dans le cas des coopératives de production ou de consommation. Que, depuis, la plupart de ces mouvements se soient institutionnalisés au point de perdre totalement ou en partie cet élément de participation active de la part de leurs membres ne leur ôte pas leur importance historique.

Il y a aussi l'éducation populaire, la création des « settlements » ou des centres sociaux dans les quartiers des grandes villes anglaises, françaises, américaines ou canadiennes. Mouvement peut-être plus paternaliste que celui de l'associationnisme, mais dont le but était d'offrir des solutions collectives (par l'éducation, par le regroupement dans un centre, conçu comme un foyer) aux problèmes des couches défavorisées de la population.

Du côté des pays en voie de développement, il faut commencer par rappeler l'existence dans certaines civilisations rurales peu hiérarchisées, de réelles communautés villageoises où l'habitude de prendre des décisions en commun était traditionnellement très ancrée dans la population, où chaque groupe – les anciens, les femmes, les différents groupes d'âge – avait son mot à dire.

Ces expériences d'implications liées aux pays industrialisés ou non, sont des courants qui ont et nourrissent toujours les approches communautaires et leurs professionnalisations.

Historique du développement et de l'organisation communautaire

Il semble que ce soient deux courants parallèles, sans guère de contacts entre eux, qui aient conduit à une professionnalisation de l'action communautaire.

1. D'une part, les efforts tentés **dans les pays en voie de développement** pour doter leurs habitants de meilleurs moyens de production ou pour leur apporter des éléments d'hygiène et d'instruction de base. Il est peu à peu apparu aux responsables de ces enseignements – techniciens ou fonctionnaires européens envoyés par les pays colonisateurs- que leur action devenait plus efficace lorsqu'ils faisaient participer activement la population des villages concernés. En effet, toute innovation, même technique, pouvait supposer des changements parfois profonds d'attitude ou d'organisation, se heurter à des conceptions religieuses ou à des coutumes très ancrées. Ils se rendirent compte que, pour être réalisables, les changements qu'ils proposaient devaient être intégrés à la culture locale, souhaités et pris en charge par la population. Celle-ci pouvait d'ailleurs faire des propositions concrètes mieux adaptées aux possibilités locales qu'un expert habitué à la technique européenne. On prit peu à peu l'habitude de réunir les villageois en conseils de développement et l'intervention des experts se fit moins autoritaire. Ils devinrent plutôt des conseillers ou des catalyseurs. L'expérience de quelques-uns d'entre eux leur a permis de décrire de façon systématique leurs interventions et d'arriver à l'élaboration de principes et de

méthodes. Nous devons à plusieurs auteurs anglais ayant travaillé en Afrique des ouvrages fondamentaux.

Le terme de développement communautaire semble lié aux pays en voie de développement. Il aurait été créé au Colonial Office britannique, qui l'a consacré officiellement en 1948 (en lieu et place du terme « éducation des masses utilisé précédemment) et défini avec précision en 1954³. Depuis, il a été repris par les organisations internationales.

Plus récemment, on a vu apparaître le terme d'animation rurale, d'animation globale, de développement intégré pour décrire des procédures analogues de travail communautaire dans les anciennes colonies françaises d'Afrique. Cette terminologie est également utilisée au Canada d'expression française et en France.

2. D'autre part, **les mouvements de coordination de l'action sociale, avec, parfois, la participation des usagers, quoi se sont produits aux Etats-Unis et au Canada** dès le début du siècle. L'Europe a certainement connu de semblables expériences, mais elles n'ont pas donné lieu à une notation systématique et à l'élaboration d'une méthode précise d'intervention, comme cela a été le cas dans le Nouveau Monde.

Mentionnons la mise sur pied d'organisations de coordination des organismes privées de santé ou d'aide sociale dans une localité, en vue de la collecte et de la réparation de fonds (community chest). Il s'agit ici d'un effort de participation limité aux responsables de l'action sociale, mais dont il faut souligner l'aspect de planification et de rationalisation, démarches importantes de l'action communautaire professionnelle. D'autres localités ont vu se former des conseils ne regroupant pas seulement les services sociaux, mais les organisations bénévoles de citoyens et les pouvoirs publics dans le but d'en améliorer les conditions de vie. L'expérience la plus souvent citée, comme marquant le début de l'organisation communautaire professionnelle, est la « Cincinnati social unit » : en 1918, un tel groupement a associé la population d'un quartier d'environ 10'000 habitants à une campagne d'amélioration des conditions d'hygiène, par des séances publiques et la création de conseils de voisinage.

De nombreux ouvrages dus à la plume d'auteurs américains ont défini les modes de cette action qui a pris le nom d'*organisation communautaire*. Les premiers cités datent de 1925 et de 1928.

C'est seulement après la seconde guerre mondiale et surtout dès les années 1950 que les méthodes de développement et d'organisation communautaires se sont répandues mondialement. La plupart des ouvrages de base datent de cette époque. L'Organisation des Nations Unies a marqué son intérêt pour cette discipline à plusieurs reprises et, pour terminer, nous mentionnerons les séminaires d'études qu'elle a organisés en Europe : En 1952, sur la recherche sociale et le développement communautaire dans les régions-problèmes d'Europe / En 1959, sur le développement communautaire et l'action sociale dans les régions urbaines / En 1961, sur la formation en développement communautaire / En 1963, sur l'organisation des ressources utiles au développement communautaire / En 1968, sur le développement communautaire rural.

³ D'après un article de P. Du sautoy, paru dans *l'International Review of Community Development*, n°8, 1961.

Définitions / clarifications / positionnements

Développement communautaire (Nations Unies, 1961) :

- L'ensemble des procédés par lesquels **les habitants** d'un pays unissent leurs efforts à ceux des **pouvoirs publics** en vue d'améliorer la situation économique, sociale et culturelle des communautés ;
- Ces procédés supposent que les habitants **participent activement** aux efforts entrepris en vue d'améliorer leur niveau de vie, et ces efforts sont laissés dans toute la mesure du possible à leur propre initiative. En vue de rendre plus efficaces l'initiative, les efforts personnels et l'aide mutuelle des services techniques fournis ;
- Les programmes de développement concernent des **collectivités locales**, étant donné que les gens qui vivent dans la même localité ont de nombreux intérêts communs. »

« Les éléments caractéristiques du « travail social communautaire » sont donc les suivants :

- Une ou des populations dans un cadre territorial donné, ayant des intérêts en commun ;
- Une mobilisation de ces populations pour leur bien-être ;
- Avec l'aide de services techniques, professionnels ;
- Dans un cadre de planification économique et sociale. »

Définition du développement communautaire par W.W. Biddle (« The « fuzziness » of definition of community development », in Community Development Journal n°2, Avril 1966) :

« Le développement communautaire est le processus social par lequel les êtres humains deviennent plus compétents et peuvent accepter et contrôler dans une certaine mesure les aspects locaux d'un monde changeant et frustrant. La croissance de la personnalité par l'intermédiaire de la responsabilité du groupe en est la perspective centrale ».

Les mots clés issus de la formation :

Dépasser, briser, accepter, changer, joyeuse gabegie, masques, difficulté au « JE » d'être dans une communauté, dés idéaliser le « communautaire » (descendre sur terre), aller au-delà des réseaux, améliorer le lien, autocritique, anti conventionnel, être au monde différemment, l'ennemi c'est le statu quo, reformuler, autonomisation et son annonce claire, pérennité, envie, croyance, continuité, besoins concrets.

Des faux mythes :

- être dedans 100%, impossible car le je appartient à plusieurs loyautés.
- pouvoir se faire happen,
- le mythe de l'origine (Aller au-delà : brûler le « totem animateur »)
- de la spontanéité (rien ne s'organise spontanément, ce n'est pas « magique »)
- de la sécurité (même le crédit suisse n'est pas stable, alors comment pourrait l'être un processus communautaire ?)

L'imprécision de la définition du développement communautaire

Deux fervents du développement communautaire découvriront souvent, au cours d'une conversation, qu'ils parlent d'expériences totalement différentes, même s'ils se réfèrent tous deux à la même notion. Ou bien – et cela est encore plus troublant- le lecteur d'un article ou d'un livre se rend compte que l'auteur fait allusion à un processus différent de celui qu'il connaît, bien que lui-même et cet auteur décrivent leurs activités comme du développement communautaire. Cette confusion persiste souvent en dépit de l'accord sur les mots par lesquels le champ est défini. Il peut y avoir un accord verbal qui ne se concrétise pas dans l'action et chaque commentateur tend à généraliser à partir de sa propre expérience.

Variété des orientations

Le développement communautaire est une méthode de travail avec la population qui est devenue récemment à la mode et qui présente une large diversité de conceptions et d'orientations. L'imprécision de la définition est du moins à un désaccord sur les mots qu'à des différences de programmes. Les divergences d'interprétation proviennent de la multiplicité des méthodes qui ont fait leur preuve. Celles-ci dépendent à la fois des populations concernées et de l'expérience et de la formation des praticiens. Le champ du développement communautaire est alors défini par les programmes d'actions décrits par les commentateurs.

Insuffisance des communications entre praticiens

Aux difficultés dus au fait qu'il s'agit d'un champ nouveau des relations humaines s'ajoute l'insuffisance des communications entre praticiens. Les différences auteurs écrivent comme s'ils n'avaient jamais entendu parler des programmes et des opinions des spécialistes extérieurs à leur propre sphère d'action. Est-ce par ignorance ou par indifférence à l'égard des contributions d'autres praticiens dont les tendances sont différentes ?

Une classification par orientations

Pour tenter de pallier cette insuffisance de la communication, nous donnons dans cet article une classification des orientations inspirant les programmes d'actions. Il est risqué de présenter une telle classification, car son auteur peut être accusé d'ignorer des activités importantes, ou de leur être indifférent. Il faut néanmoins que quelqu'un fasse cette tentative et prenne ce risque.

Les différences tendance du développement communautaire mentionnées ici le sont avec un minimum de données. La place nous manque pour un traitement approfondi. Certains lecteurs objecteront que plus d'une orientation peut être rencontrée dans le même programme. Ceci est parfois vrai, mais, pour la clarté de la compréhension, nous avons énumérés chacune séparément.

D'autres lecteurs mettront en évidence le fait que certaines orientations ou certains programmes mentionnés ici sont envisagés à tort comme du développement communautaire. S'ils ont été inclus dans cette liste, c'est parce que ceux qui les exposent les considèrent comme du développement communautaire. Que le lecteur – ou l'auteur – soit d'accord ou non avec ces programmes particuliers, c'est la popularité même du terme qui contribue grandement à l'obscurité de la définition. C'est en étant informé de la multiplicité des orientations qui se réclament du développement communautaire, que nous précisons la signification de ce terme.

Les populations concernées

Une première classification est fondée sur le critère de la population concernée. En effet, le développement communautaire est souvent défini à tort comme une série de techniques utiles pour une catégorie limitée de la population.

1. Peuple en voie de développement.
2. Peuples développés.
3. Identification du développement communautaire à un groupe particulier.
4. Contraste ville-campagne.

Le travail social communautaire (Définition du cours de Service social, IRTS Talence, 1980) :

« Le travail social communautaire est une méthode de Service social basée sur la définition de **l'organisation communautaire**. C'est un processus par lequel une communauté identifie ses besoins et objectifs, leur donne un ordre de priorité, trouve les ressources internes ou externes pour résoudre ses problèmes, passe à l'action et développe une attitude de coopération et de collaboration à l'intérieur de la communauté ».

L'action communautaire en santé (définition de l'Institut Théophraste Renaudot, charte de promotion des pratiques en santé communautaire, 1998):

« Une action de santé sera dite communautaire lorsqu'elle concerne **une communauté qui reprend à son compte la problématique engagée**, que celle-ci émane **d'experts** ou non, internes ou externes à la communauté (l'ensemble d'une population d'un quartier, d'une ville, d'un village, des groupes réunis pour un intérêt commun, une situation problématique commune).

La santé communautaire (Définition québécoise de E. Conil et m. O'Neill, 1984) :

« La santé communautaire est une approche des **soins** de santé ayant pour objectif l'amélioration de l'état de santé de la population par des mesures **préventives, curatives et de réadaptation**, doublées **d'autres mesures** à caractère social, économique et politique, dispensée par une **équipe multidisciplinaire** et faisant largement appel à la **participation populaire**.

Les services sont dispensés à des populations **géographiquement définies** à qui l'ont fourni des **soins de santé primaires**, premier niveau d'un système régionalisé établi idéalement selon les principes de la **planification** participante et débouchant, à la limite, sur un service national de santé.

« Selon-nous, la santé communautaire correspond à l'ensemble des activités, médicales ou non, **voulues par la communauté** et que cette dernière peut **entreprendre**.⁴»

La perspective communautaire (définition du cours de Service Sociale, IRTS Talence, 1980) :

« La perspective communautaire vise précisément à saisir la totalité de l'interaction « sujet/environnement », c'est-à-dire les actions réciproques entre acteurs sociaux et institutions ».

⁴ Citation de H. Paret, pratiquant de l'action communautaire en Afrique Francophone et en France, 1988.

Santé communautaire et développement social (Ketty Guilloux, Médecin, chercheur au GRES 31, Santé publique et volonté communautaire : une étude-action dans le cadre du développement social des quartiers, *Les Cahiers du LERASS*, n°22, 1991) :

L'expression santé communautaire suppose que soient réunies en même temps certaines conditions, au-delà de l'approche en termes de collectivité et de pluridisciplinarité :

- La **territorialité** de l'intervention souvent à une échelle géographique limitée (village, quartier, etc.) ;
- La **participation de la population** à l'étude du milieu, au choix des actions et à leur réalisation. Le débat autour des résultats dans un but « éducatif » est, par exemple, souvent utilisé pour permettre l'action future.
- L'objectif de **promotion d'un « bien-être social »** et parfois de transformation sociale.

On retrouve là les caractéristiques du « **développement social** », la santé pouvant finalement être une des entrées possibles. Les stratégies de développement social de quartier et de santé publique sont fondées toutes deux sur :

- Un diagnostic préalable ;
- La programmation d'actions sur des objectifs à l'échelle d'une communauté ;
- La coordination des services.

La communauté

Tonnies⁵, sociologue allemand de la fin du XIXe, négligeant le point de vue critique d'Aristote, fera entrer le terme de communauté dans le vocabulaire technique de la sociologie en le construisant par opposition au concept de société :

Communauté	Société
Fondée sur l'identité substantielle de volontés assimilées, sans qu'elles en aient toujours conscience, par la même origine et le même destin.	Fondée sur la stricte individualité des intérêts, le choc des égoïsmes (Hobbes).
Chaleur du groupe primaire où les relations sociales sont personnalisées	Relations impersonnelles et anonymes, « eaux glacées du calcul égoïste » (Marx)
Le « bon vieux temps », le monde préindustriel	Le futur, la production et la consommation de masse
On parle de communauté « familiale », territoriale », « linguistique »...	On parlera de société nationale, de société humaine indéterminée, etc.

Cette opposition « romantique » a le défaut de voiler les caractéristiques complexes des ensembles que l'on qualifie de « communautaires ». Tout « communauté » est :

- Complexe : elle associe des sentiments et des attitudes hétérogènes ;
- Apprise ; la participation à des communautés solidaires dépend d'un long processus de socialisation ;
- Jamais pure ; les liens communautaires sont associés à des situations de calcul, à des conflits, à des violences...

Les points clés :

1. Le sens communautaire de ses membres,
2. Le lieu géographique commun (mais pas seulement),
3. La conscience de faire partie d'un groupe,
4. Avoir un but, ou des objectifs thématiques communs,
5. Gains de compétences,
6. Partager les préoccupations et décisions,
7. Etre liés en son sein.
8.

La polysémie du terme de « communauté »

Du groupe restreint, foyer d'échanges relationnels intenses, à la collectivité (pouvant aller jusqu'à la société nationale) où existent seulement des rapports d'interdépendance entre des individus qui peuvent ne jamais se rencontrer concrètement, la gamme est fort étendue et les réalités très différentes.

Le couple pratique une « communauté de vie », les religieux cénobites « vivent en communauté », les ressortissants d'une même ethnie peuvent être envisagés sous l'angle d'une appartenance « communautaire », les habitants d'un quartier urbain ou d'un village font partie de ces

⁵ F. Tonnies, *Communauté et société : Catégories fondamentales de la sociologie pure*, Retz, 1977.

« communautés » mais l'on qualifie de « communauté urbaine » l'ensemble des villes d'une agglomération qui peut dépasser le million d'habitants d'un pays, etc.

Il est souvent difficile de savoir de quelle réalité concrète l'on parle quand le terme de « communauté » est employé. Cette polysémie, source d'ambiguïtés, rend difficile la définition conceptuelle et freine considérablement la modélisation des pratiques communautaires.

Tentatives de définition de la communauté

Institut Théophraste Renaudot, charte de promotion des pratiques en santé communautaire, (1998) :
« Un ensemble de personnes et de groupes qui partagent des besoins, des intérêts et fonctions communs ».

C.-M. Arensberg :

« *Les communautés sont des unités structurales d'organisation et de transmission culturelle et sociale* ».

G.-A. Hillery :

« *Une communauté est une collectivité dont les membres sont liés par un fort sentiment de participation* ».

Définition e la communauté rurale, de Chila :

« Une communauté rurale est un ensemble de foyers détenant un territoire et liés entre eux de telle sorte que l'ensemble est compétent pour intervenir selon des normes précises dans l'activité économique et les droits juridiques de chacun des foyers. C'est le groupe qui règle l'ensemble de la vie collective. Cette unité spécifique satisfait à toutes les fonctions de la vie sociale. (...) »

Définition d'une communauté territoriale⁶ :

Les communautés territoriales, devenues des « lieux de passage où transitent des anonymes », tendent à devenir « la forme la plus vide de la coexistence ».

Il n'en reste pas moins qu'elles « sont autres chose qu'une niche écologique » car à la seule coexistence peuvent s'ajouter, en particulier quand il y a choix de son cadre de vie, deux traits :

- « *communauté d'intérêts et de goûts* », ou « *homophilie* » selon le vocabulaire de Lazarfeld et Merton (1965), « *allant au-delà de l'adhésion de principe à des valeurs communes* » ;
- « *participation minimale à la gestion des affaires communes (...) en sacrifiant une partie de leur temps et de leurs ressources* » (ce qui ne peut être le cas d'une ville-dortoir).

Brunner et Hallenbeck (1955)

« Une communauté représente la population d'une région donnée et identifiable, dont les membres s'associent et entrent en relations. Par l'intermédiaire de ces relations, ils deviennent conscients de leur unité locale, ils mettent en œuvre les moyens de coopérer, prennent part à la culture locale et lui apportent de légères modifications en

⁶ *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, 1982, p.77.

s'y adaptant. Le dynamisme de la vie communautaire s'exprime par les intérêts, les besoins et les moyens destinés à y répondre »⁷.

M.G.Ross (1955)

« Communauté dans le sens où il est pris ici (...), se réfère à deux regroupements principaux de personnes :

Toute la population d'une région géographique spécifique, par exemple, un village, un bourg, une ville, un quartier (...) ou, par extension, toute population d'une province, d'un Etat, d'une nation ou du monde (...). Alors que l'organisation communautaire concerne habituellement de petits territoires, le processus peut opérer dans des régions beaucoup plus vastes.

Mais communauté est également utilisé ici pour désigner des groupes de personnes qui partagent une fonction ou un intérêt, comme le bien-être, l'agriculture, l'éducation, la religion. Toute population locale n'est pas concernée, mais seulement les individus et les groupes qui ont en commun un intérêt ou une fonction. L'organisation communautaire peut consister – c'est d'ailleurs souvent le cas- à amener ces personnes à développer la conscience et le sentiment d'appartenir à une communauté et à travailler aux problèmes communs suscités par le partage d'une fonction ou d'un intérêt »⁸.

W.W. Biddle (1965) :

« Pour nous la communauté est tout sens du bien commun auquel les citoyens peuvent être aidés à accéder. Dans ce sens, la communauté est un accomplissement, elle n'est pas simplement liée à une résidence géographique. La perception de la communauté n'est pas statique, elle change selon l'expérience, l'effort vers un but, ou même le problème qui retient l'attention des citoyens. Il faut espérer qu'elle touche un nombre croissant de personnes, prêtes à assumer des responsabilités toujours plus grandes »⁹.

⁷ Dans: E.B. Harper et A. Dunham, *Community Organization in Action*, Association Press, New York, p. 27.

⁸ M.G. Ross, *Community Organization : Theory, Principles and Practice*, p.41.

⁹ W.W. Biddle, *The community development process*, Holt Rinehart and Winson Inc., New York, 1965, p.77.

La participation

Le mouvement Économie et Humanisme a beaucoup écrit et réfléchi sur la participation. C'est à lui qu'on doit le développement des « enquêtes-participation », notamment celles qui touchent à l'aménagement du territoire. On lui doit aussi une réflexion sur la participation dans le monde industriel. C'est d'une parution sur le sujet que P. Viau¹⁰ écrit ces lignes :

Les degrés de participation

Ce mot comporte deux significations principales.

Le premier sens correspond aux expressions « avoir part à » ou encore « participer de ». Ce premier sens désigne ce que l'homme reçoit de la société. Du fait que je suis né dans un groupe social, j'en ai reçu des biens matériels qui ont permis ma survie, des richesses culturelles dont le langage est la base et le véhicule, des traditions morales. Chaque société particulière (famille, village, association) diffuse ainsi un certain nombre de bienfaits collectifs dont chacun de ses membres participe à des degrés divers.

Un autres sens, actif celui-ci et non plus passif est donné par l'expression : « prendre part à » ou encore « participer à » (prendre part à une manifestation, à un conseil d'administration). Ici l'homme joue un rôle actif dans la marche de la société. Il contribue pour sa part à son activité et à ses résultats. Mais là, une distinction s'impose.

Tout homme, à moins d'être un impotent ou un « minus », participe à l'une quelconque des activités qui contribuent à la vie d'un groupe : il est médecin, agriculteur, ouvrier, etc..... Ce genre de participation est actif ; mais correspond-il au sens plénier du mot participation ? Non. On ne participe pleinement que dans la mesure où l'on continue à la direction de la société, à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet social.

Seul, ce dernier sens désigne la participation au sens fort. C'est lui qui est le principe d'intégration réclamé par les démocraties modernes. C'est lui qui permet au citoyen d'être pleinement homme dans les groupes, car il le fait participer à la maîtrise du destin collectif qui conditionne sa situation particulière.

Les conditions de participation

Une certaine conception de l'autorité

Celle-ci ne doit pas « venir du haut » et s'imposer de l'extérieur aux membres du groupe. Le détenteur de l'autorité doit se considérer comme l'expression et le porte-parole de la volonté commune ; comme le responsable d'un bien commun, inséré plus ou moins explicitement dans la conscience collective. Ce type d'autorité suppose une diffusion honnête et très large de l'information, le respect du pluralisme des tendances, l'institution de mode d'expression, de confrontation et d'arbitrage de ces tendances, qui aident au dégagement du bien commun.

¹⁰ P. Viau : « *Liberté de l'homme et destin de la société* », in *La participation dans la société industrielle*, p.28 à 32, 99, quai Clémenceau, Caluire (Rhône).

Un certain état d'esprit de la part des membres

L'exercice de la participation est exigeant et suppose un effort d'éducation qui aboutisse : au respect chez autrui de son autonomie et de ses opinions ; à l'habitude du dialogue entre égaux ; à la recherche du bien commun, en même que des intérêts propres.

La participation n'exclut pas l'exercice de la contestation, à condition que celle-ci accepte la règle commune du jeu jusque dans les refus qu'elle oppose, et que la revendication sache dépasser les limites d'intérêts exclusivement particuliers pour les situer dans une visée plus générale.

Un certain type de structure

L'échelle humaine au sein des organisations doit permettre l'expression des individus et des groupes mineurs. Échelle humaine n'est pas synonyme de petites unités ; elle postule une articulation organique, soit entre groupes, soit dans la pyramide des hiérarchies, qui permette, à chaque échelon, d'entretenir des rapports humains avec l'échelon voisin ou supérieur. Une décentralisation bien comprise, qui n'exclut pas l'unité de commandement, est le moyen d'y parvenir.

Les buts

« Empowerment »¹¹

Le terme est difficile à traduire en français : « empouvoirement » n'étant pas très élégant, on pourrait parler de « réappropriation active du pouvoir par la personne elle-même » ou de « gestion appropriative ». Gélinas¹² définit « l'empowerment » comme « le processus par lequel une personne, un groupe ou une collectivité prend conscience de la diversité de ses représentations, de ses enjeux, de ses ressources et de ses contraintes pour les traduire en prises de décision sur son devenir ».

Selon Le Bossé et Lavallé, la notion d'« empowerment » vient de la psychologie communautaire qui voulait « contribuer au développement d'un système d'organisation sociale dans laquelle chacun pourrait vivre sa différence sans que cela constitue un frein à l'accès aux ressources collectives »(1993). Elle concerne plus particulièrement les populations défavorisées, qui pour des raisons multiples – économiques, sociales, administratives, culturelles – sont éloignées des bénéfices des systèmes de santé et manquent de pouvoir dans ce domaine comme dans tous les autres.

L'empowerment représenterait pour des personnes ayant des conditions de vie incapacitantes, la capacité à prendre leurs affaires en main et à faire avancer leur cause. « *Elles tirent de cette activité un sentiment positif de contrôle sur leur propre vie qui les éloigne progressivement du vécu d'impuissance et de détresse psychologique que ces conditions de vie entretiennent normalement* » (1993). Il ne s'agit pas seulement d'accroître « l'estime de soi » mais d'aller vers plus de responsabilité et de justice sociale.

Lord et Hutchinson (1993) appuient la notion sur quatre postulats :

- Les individus comprennent leurs propres besoins mieux que quiconque,
- Chacun possède des atouts sur lesquels bâtir ;
- L'« empowerment » est l'affaire d'une vie ;
- L'expérience personnelle et le savoir sont valides et utiles pour exercer son pouvoir et améliorer ses conditions de vie.

L'empowerment ne doit pas se réduire à « l'estime de soi » ou à un sentiment d'« efficacité personnelle » mais plutôt comme se développant aux trois niveaux **individuels, organisationnel et communautaire**.

Le développement des « compétences psychosociales »

Si la notion d'empowerment met l'accent sur la dimension communautaire, la notion de « compétences psychosociales » renvoie surtout au registre individuel. Elle s'inscrit pourtant dans les perspectives de la Promotion de la santé, correspondant directement à l'axe quatre de la Charte d'Ottawa incitant à l'acquisition et au perfectionnement d'aptitudes individuelles indispensables à la vie, la visée étant de « *permettre aux gens d'exercer un plus grand contrôle sur leur propre santé et de faire des choix favorable à celle-ci* ».

¹¹ P.Augoyard, L. Renaud, « Le concept d'« empowerment » et son application dans quelques programmes de promotion de la santé », *promotion & éducation*, vol.5 1998, 28-35.

¹² *Education Santé*, n°108, 1996.

Les « compétences psychosociales » sont à considérer comme des **outils d'adaptation** » cognitive, émotionnelle, comportementale permettant à un individu de faire face aux situations de vie en respectant les autres et en collaborant avec eux.

« C'est l'aptitude à répondre avec efficacité aux exigences et aux épreuves de la vie quotidienne... à maintenir un état de bien-être mental, en adoptant un comportement approprié et positif à l'occasion des relations entretenues avec les autres, avec sa propre culture et son environnement ». (OMS) » (In : Développer des pratiques communautaires en santé et développement local, Bernard Goudet, Chronique sociale, octobre 2009 ».

Les interventions des professionnels sont à mener à différents niveaux

- Elles vont de la prestation de service, respectueuse de la culture et des ressources des personnes et adapté à leurs contraintes ;
- Au développement de petits groupes de réflexion et d'action microsociale ;
- Puis à l'organisation communautaire ;
- Et à l'action politique.

Les types d'actions correspondent à ces niveaux d'interventions :

- Le premier type d'action s'inscrit dans les perspectives du « planning social » mettant à disposition des services ;
- Le second dans celles du « développement local » basé sur la mise en place – par les intervenants ou à l'initiative de leaders locaux – de groupes d'entraide et d'entreprises communautaires ;
- Le troisième et le quatrième dans celles de l'action collective (« action sociale » dans le vocabulaire québécois) pour défendre des droits et promouvoir des intérêts communs.

Modes de développement de l'action

- Le déroulement d'un projet basé sur une méthodologie ménageant **la participation** effective des habitants par la mise en œuvre de procédures spécifiques ;
- La mise en place d'une démarche de **recherche/action ou recherche/Action/formation** visant la production concertée d'une connaissance sur le problème et l'action collective pour le résoudre ;
- L'accompagnement par des professionnels d'une dynamique naissant d'une fraction de la population pour faciliter l'organisation et le développement de **sa dynamique d'action communautaire**.

Le premier mode correspondrait principalement à une action d'origine institutionnelle, le second à un projet associatif et le troisième à l'appui à une démarche d'habitants germant dans une situation conflictuelle. Ce sont des figures théoriques ou idéal-typiques. En fait on voit souvent des méthodologies de projet participatives faire appel à des démarches de recherche/action et parfois de recherche/action/formation ; ce qui amènerait à articuler les deux propositions. On peut voir aussi une méthodologie de projet participative viser le déclenchement d'une dynamique communautaire.

Les types d'actions dans la formation :

Ensemble des avis des travailleurs sociaux hors murs (TSHM) sur ; le besoin de **travailler de manière intergénérationnelle** : « Il faut intégrer à la méthodologie Quartiers Solidaires de nouveaux axes sur les différents publics, il faut l'étoffer ». « Il faut pouvoir travailler de manière interdisciplinaire ». « On a le sentiment d'être propulsé dans un projet. Du moment que celui-ci se met en marche du fait du choix de nos supérieurs, quand est-ce que l'on reçoit une formation, ou des explications ? Quand est-ce qu'on peut se positionner vis-à-vis de cette méthodologie ».

« Le plus dur c'est de dépasser l'étape de l'opposition ».

Animateur de la formation sur ; « **l'inter** »: « C'est difficile d'abaisser les barrières des groupes, afin qu'ils prennent confiance que leurs activités peuvent bénéficier d'autres groupes (publics) ».

Les TSHM sur ; le besoin de **dépasser les oppositions, les sectorisations** : « Il faut qu'on ait un rôle de médiation, de passeur ». « Il faut pouvoir dépasser les sectorisations et créer des espaces qui le permettent à l'intérieur des projets ».

Une habitante sur ; la nécessité de **développer une multitude d'actions et projets comme portes d'entrées** : « La diversité des projets permet à tout un chacun de rentrer dans les dynamiques communautaires par différentes portes ».

Un animateur de proximité sur ; **la limite de la posture** : « Si on est toujours trop ouvert, et centré sur l'attente et la co-construction, certains ne seront pas satisfaits de la manière de faire et vont quitter les groupes, faute de concret ».

L'animateur sur ; le besoin de **travailler avec plusieurs visions** : « Il ne faut pas imposer une seule manière de gérer les situations. Clarifier, oui. Plaire à tout le monde... non. Parfois, si des gens partent c'est mieux. Mais... ne faut-il pas envisager d'autres espaces pour eux, avec eux ? »

L'induction de la dynamique communautaire

Ce que nous cherchons là est l'élément déclencheur de l'action, ce qui va permettre de passer d'un constat ou d'une réaction amenant la volonté d'engager une action communautaire à la mise en route effective de cette action. Les douze actions étudiées mettent en évidence une ressource capitale, celle de la compétence nécessaire chez les promoteurs ou les accompagnateurs de l'action pour que l'on puisse passer de la volonté de mener une action « communautaire » à l'enclenchement d'une dynamique « communautaire ». Cette compétence spécifique a des composantes aussi bien personnelles que méthodologiques. Selon les situations on voit plus particulièrement apparaître l'un ou l'autre de ces deux pôles.

Induction de la dynamique communautaire principalement due à la qualité relationnelle, voir au « charisme » et à la compétence technique particulière de professionnels de terrain

Cela semble le cas dans une série d'actions où l'on repère à la fois la proximité relationnelle entre les habitants et professionnels et la capacité de ces derniers à prendre des initiatives adéquates à la mobilisation des habitants.

Pertinence des choix méthodologiques de l'organisme promoteur ou porteur du projet, facteur décisif amenant le « décollage » de l'action communautaire

Ces choix, qui apparaissent dans un autre ensemble d'actions, privilégient la concertation entre les différents partenaires, les procédures méthodologiques de diagnostic partagé ou de recherche-action, la réalisation de productions concrètes utiles pour les pairs.

Les intentions de l'agent et leurs conséquences

La plupart des agents de développement sont optimistes au sujet de l'homme. La croyance au potentiel de croissance positive de toute personne est nécessaire au processus qu'ils souhaitent inspirer. Mais en dépit de leur confiance, beaucoup ne se rendent pas compte de la mesure dans laquelle ils ont cédé à un cynisme répandu, qui est l'un des lieux communs de notre époque.

Les attitudes qu'un agent prend envers les gens contribuent grandement à leur développement ou à leur insuffisance de développement. Ceux-ci répondent à leur perception des attitudes de l'agent telles qu'elles s'expriment dans ses gestes, ses paroles et ses actions. Si l'agent agit comme s'il pensait que les gens sont méprisables, peu dignes de confiance ou égoïstement motivés, il n'inspirera pas de généreuses initiatives. S'il agit comme s'il croyait que les gens ont des idées constructives – malgré de fréquentes preuves du contraire – et des virtualités de développement au-delà de leurs présentes limites, il sera vraisemblablement plus encourageant. Ses croyances à propos des êtres humains et ses intentions, explicites ou implicites, ont un effet important sur leur vie.

(...) Ces croyances doivent être authentiques. Elles ne constituent pas simplement une assurance verbale qui peut être donnée ou reprise. Elles représentent une philosophie de vie qui donne une certaine chaleur à la relation entre les agents et les citoyens.

Le développement communautaire est une méthode destinée à influencer les hommes sans chercher à les contrôler ni attendre qu'ils demandent de l'aide. Elle n'est ni directivité ni laisser faire : la première exige une réponse prédéterminée, le second abdique toute responsabilité. La méthode basée sur un certain optimisme quant aux potentialités des individus de se développer prend l'initiative de susciter l'initiative. Elle cherche à les aider à découvrir leurs propres capacités et leurs tendances positives, dont ils n'ont souvent pas pris conscience (...).

Les compétences

Hypothèse de départ

La réussite d'un processus communautaire suppose que le fait de devenir compétent, (on suppose en effet que personne ne l'est vraiment au départ), n'est pas réservé aux seuls professionnels de terrain, mais aussi aux habitants, aux responsables institutionnels, aux politiques même, toutes personnes impliquées d'une certaine façon dans cette démarche.

Cette « montée en compétence » de tous peut être un bon critère pour démontrer que l'on est bien dans une démarche communautaire, dans le sens que cette compétence assure une redistribution des pouvoirs.

Du côté des habitants

La démarche ne doit pas seulement produire des résultats mais aussi des compétences. Comme l'affirme l'Institut Théophraste Renaudot, un processus communautaire, s'il veut être cohérent avec les buts qu'il se donne, soit améliorer la qualité de vie par l'augmentation de la capacité des individus à acquérir du pouvoir sur leur existence, doit non seulement produire des résultats (comme toute autre intervention qui viserait la même chose), mais aussi et surtout des compétences, pour que les gens concernés puissent eux-mêmes améliorer leur qualité de vie.

Dans l'évolution de Quartiers solidaires à Bellevaux, nous observons que les habitants commencent par dire d'eux qu'ils « n'ont pas de compétences ». Ils n'ont pas l'habitude, en effet, d'être traité en personnes compétentes pour la résolution de leurs préoccupations, ni pour l'organisation de leur environnement. C'est donc un premier changement de point de vue qu'il leur faut assimiler. Dans la pratique du développement du projet, nous les voyons donc s'en remettre d'abord à l'animateur pour leur dire quoi faire et comment. C'est un peu schématiquement décrit puisque certaines personnes s'affirment déjà comme « leaders », les mêmes, en partie, qui, ensuite, quitteront le groupe, faute peut-être de pouvoir exercer un pouvoir sur les autres.

L'apprentissage, ou la découverte, des compétences déjà présentes, se fait d'abord par l'expérience: rencontres de groupe, absence d'injonction à la participation « active », donc possibilité de rester soi-même, même en observateur, puis émergence de projets.

Nous, on n'a pas de compétences... Quoique, ce que nous avons fait pour la fête de Noël, je n'aurais jamais pensé le faire. Tout ce travail de préparation, tout ce monde, sans stress, dans le calme, en sachant s'adapter à l'imprévu. Un bel exemple de cohésion. Ça c'est de l'amitié et peut-être aussi des compétences. (Habitante du quartier de Bellevaux).

Le bilan des compétences

Les compétences acquises par les habitants tout au long du processus, sont clairement identifiables dans les données recueillies pour la recherche :

- Capacités d'organisation, de gestion (de projets, d'événements, de fonctionnements intra et inter groupes, de structures)
- Prises de paroles spontanées, sans crainte
- Ecoute, possibilité d'accepter d'autres points de vue
- Amélioration de la qualité de vie, de la sienne et de celle d'autrui
- Capacités d'ouverture
- Autonomie croissante par rapport à l'animateur

Cette énumération de compétences observées, loin d'être un jugement, est un constat d'évolution des pratiques, de positionnements dans le collectif, de résolution de conflits, de dynamiques d'engagement. Mais, surtout, les compétences acquises se disent, dans une démarche réflexive sur son propre cheminement. Très nombreux en effet sont les discours des habitants sur cet aspect de gain de compétences, dans chaque domaine cité ci-dessus. Nous n'en rapportons, dans ce résumé, que deux brefs extraits pour illustrer ce fait.

On s'est découvert des ressources particulières. Une capacité de rebondir, on est devenu comme des ressorts. Et pour aller plus loin, on imagine toutes les solutions possibles (...) Ici à Bellevaux, on a prouvé qu'on pouvait réussir à travailler ensemble. Il y a un esprit, quelque chose qui a fait que ça a marché. La pérennité, c'est quand même un souci. Toute l'énergie pour faire des projets qui parfois n'ont l'air de rien, mais qui ont demandé tout un travail derrière, ben je crois qu'il faut que l'on s'y accroche. Mais je crois qu'il y a de l'avenir ! La réflexion étant déjà faite, ça nous permet de voir ce qui va, ne va pas. Ce qui est à changer, comment faire les choses et tout. On en apprend tous les jours. (R. habitante)

Maintenant je participe aux activités qui se déroulent dans le quartier sans hésitation, avant j'étais pas comme ça. Avec mon mauvais français, j'avais beaucoup d'hésitation, mais maintenant je pense j'ai amélioré et je pense le dialogue c'est la matière première dans ce problème, le dialogue avec les gens, avec les habitants, c'est un facteur très important. J'ai utilisé cette astuce pour les trois fêtes du quartier et puis ça a bien réussi. Par exemple, on a fait des affichages, des publications, on a envoyé des cartes et comme ça. Et puis après dès que les voisins sont descendus, on a parlé avec eux, dialogué et on a réussi. C'est pour ça que je pense que c'est très important pour faire participer les habitants, on doit trouver la manière pour dialoguer. (Z. habitant étranger)

Remarquons qu'on est sorti, à travers ce processus, d'une logique, fréquente dans le bénévolat, selon laquelle le leader professionnel s'entoure de bénévoles (de « petites mains ») pour l'aider à réaliser « son » projet (mais ainsi ces « petites mains » ne deviennent jamais compétentes).

Dans le cas qui nous occupe, les acteurs émergents se mettent à concevoir et à réaliser leur projet, c'est-à-dire celui qui leur tient à cœur et qu'ils se sentent capables d'assumer.

Nous verrons plus loin ce qui a favorisé l'acquisition et le renforcement de ces compétences des habitants, en interdépendance avec celles des autres acteurs, professionnels et (parfois) institutionnels.

Du côté des animateurs

L'animateur de proximité joue un rôle très important à la fois dans le démarrage du projet communautaire et dans son développement. On peut énoncer ce rôle comme étant à la fois celui d'un « permetteur », « restaurateur de la citoyenneté », « constructeur » de ce que les gens ne peuvent pas faire par eux-mêmes et, en même temps, celui d'un « cherchant avec », d'un « laissant la place ».

Il faut à la fois ne pas être trop sûr de soi et de son savoir et en même temps il faut pouvoir reconnaître ses propres aptitudes, valeurs, connaissances pour pouvoir aider les autres à le faire aussi. Il faut en même temps pouvoir partager son ressenti et ses émotions et pouvoir les gérer, les maîtriser pour ne pas les imposer aux autres et travailler de manière professionnelle. Il faut être totalement impliqué et en même temps prendre de l'altitude pour observer et comprendre ce qui se passe sur le terrain. Et l'intégration de tout cela semble être essentiel pour pouvoir avancer dans la démarche

Ces propos d'une animatrice de Pro Senectute, après quelques années d'expérience et de formation dans le cadre de Quartiers solidaires, montrent l'ampleur du défi : conciliation et intégration de paradoxes, changement identitaire, définition d'une nouvelle posture.

Le bilan des compétences

Être compétent suppose d'avoir passé par un processus de changement. Citons cinq thèmes qui nous paraissent révélateurs de cette transformation :

1. La conception du groupe comme une puissance nécessite l'abandon d'une « gestion » de ce groupe
2. La capacité d'attente est inhérente à la construction communautaire. C'est une capacité sans passivité, permettant parfois de donner une petite stimulation pour favoriser le changement. Cette compétence a suscité une « pédagogie de l'attente », fondamentale dans le processus, et que nous reprendrons dans les pages suivantes.
3. La disponibilité à « surfer » sur l'imprévisible, l'animateur ne définissant jamais au préalable ce que le collectif devrait produire, ni pour lui-même, ni pour les participants
4. Une qualité de parole, audible et compréhensible, en congruence avec la démarche
5. Abandonner l'idée du « juste et du faux » dans sa perception de ce qui se passe.

Revenons sur la question de la congruence:

La parole n'est pas neutre. Dans un forum, si une animatrice dit, « Vous êtes d'accord avec cette idée, c'est ok, alors on passe à la suivante », c'est pas la même chose que de dire : « on est autour de cette idée, on en fait quoi ensemble ? ». La volonté est de faire passer le même message mais les mots utilisés et la manière dont c'est dit crée un pacte radicalement différent. Pour pouvoir passer de l'un à l'autre, il faut être conscient des impacts que cela provoque. Est-ce que si on dit ceci, ça permet d'ouvrir, ou est-ce que ça mène à un choix qui est A ou B, donc à un choix pas libre. Je pense que c'est une des compétences de l'animation des forums. C'est une manière précise de parler. Par exemple, de pouvoir dire au forum : est-ce qu'il y a quelqu'un qui a envie de participer à l'organisation du prochain forum ? Non, il n'y a personne, ok, alors on continue. Moi, pour pouvoir le faire sereinement, ça m'a demandé beaucoup. Ça traduit une approche. Ces techniques-là d'animation ne sont pas innocentes, mais très précises. Elles s'acquièrent au fur et à mesure dont on prend conscience que le centre ce n'est pas nous, qu'il y a autre chose. (E.)

S'il s'agit d'être congruent, il s'agit aussi, comme nous le voyons dans la citation précédente, d'acquérir des compétences techniques, mais revues à la lumière du changement de paradigme.

Les animateurs ont eux-mêmes énoncé les compétences nécessaires et pour la plupart acquises, à la fois dans les groupes d'analyse de pratique et dans les multiples rencontres, avec les chercheurs.

Ils les ont d'abord expérimentées dans leur pratique elle-même. Manifestement, en effet, le processus est en soi facteur d'apprentissage et générateur de compétences :

- Il permet une « réorientation intérieure » à celui qui le veut bien, conduisant à accepter que les choses soient différentes de ce qu'on avait projeté
- Il apprend à s'ouvrir à l'altérité et à faire l'expérience de la rencontre
- Il apprend à respecter le rythme des personnes, y compris le sien, et à gérer l'attente.
- Il apprend à donner de petites impulsions sans interférer avec la liberté d'agir de chacun
- Il apprend à doser son affirmation personnelle
- Il apprend à cesser d'imaginer les besoins de l'autre, à sortir de ses méconnaissances pour entendre ce que les personnes vivent, selon leur propre point de vue
- Il apprend à ne plus répondre aux besoins de l'autre, et à lâcher ses solutions toutes prêtes, tout en étant et en cherchant « avec »
- Il apprend à faire confiance aux ressources et aux compétences des habitants
- Il apprend à lâcher son sentiment de toute-puissance ou... d'impuissance
- Il apprend à laisser les choses lui échapper et à se laisser surprendre par ce qui se construit en dehors de lui.

Mais ces compétences n'auraient pas pu se consolider, ni se construire dans un référentiel stable et transférable, sans un dispositif de formation adéquat, permettant une distanciation d'avec sa pratique.

Avant de présenter ce dispositif, nous posons quelques éléments théoriques sur la notion de compétence.

Compétences communes clés :

Pour résumer, les compétences, qui apparaissent aujourd'hui comme les leviers fondamentaux de la démarche, toutes catégories d'acteurs confondus, sont de deux ordres :

- 1. des compétences psychosociales.** Elles englobent la capacité des individus à résoudre des problèmes, faire preuve de créativité, avoir une pensée critique, savoir communiquer efficacement, faire preuve d'empathie pour les autres, avoir conscience de sa posture dans la relation.
- 2. des compétences réflexives.** Il s'agit notamment de la capacité à se décentrer, à questionner ses pratiques et à en analyser la congruence, à explorer les options qui se présentent, à anticiper les conséquences de ses choix.

Formation et expérience de l'agent de développement

Lorsqu'il est particulièrement souple, l'agent de développement communautaire et un « généraliste », capable de mener à bien n'importe quel programme mis sur pied pour répondre aux besoins de la population. Un grand nombre d'agents – la plupart peut-être de ceux qui se réclament du développement communautaire- restent cependant centrés sur leur discipline de base. Ils tendent à définir leur nouveau champ d'action en fonction d'un intérêt spécifique qui n'est qu'une partie du tout.

La dimension des relations : les échanges, les attitudes

L'aspect socio-affectif du leadership collectif permet de soutenir l'activité et donc l'efficacité du groupe organisé, c'est-à-dire son « climat », son « moral ». Il dépend du degré de motivation et d'intérêt des membres pour le projet et les activités, ainsi que des relations entretenues dans leur mise en œuvre. L'animation et la dynamique interne visent à :

- Stimuler et soutenir la participation par des incitations, des gratifications, mais aussi en sécurisant les membres dans les cas où se développent anxiété et tensions internes,
- Faciliter les communications entre les membres par la recherche d'un langage commun pour l'expression des attentes et désirs se rapportant aux activités,
- Contribuer à l'élucidation des relations et favoriser la progression du groupe.

Trucs et astuces d'animations, dans la formation

Sous-groupes : De l'humour, se souvenir qu'on est « tous à la même », se baser sur le vécu, utiliser des moyens auxiliaires (grimbers, rescue, gelsenium, coup de rouge). Savoir respirer. Pouvoir se recentrer. Etre connecté avec son corps. Utiliser un back-up. Visualiser. Sophrologie. Vider son esprit. S'exercer à la dire à le faire, jouer un forum. Maîtriser son sujet, être prêt → avoir une posture confiante. Etre vrai, être soi. Adapter son langage. Accepter les silences. Apprendre à parler en public.

La participation au groupe

La participation au groupe constitue une manière nouvelle d'être et de réagir à la condition subjective et objective des personnes et des groupes marginalisés. En raison de leur position sociale infériorisée et des conséquences qui en résultent dans leur vie quotidienne, ils ne peuvent ni ne doivent attendre d'autrui leur reconnaissance et leur promotion autrement qu'à partir de leurs propres actes.

Des solidarités effectives entre groupes sociaux défavorisés deviennent possibles si les conditions objectives de vie sociale ne diffèrent pas trop. C'est par exemple le cas des relations entre des populations immigrées précarisées et françaises marginalisées. Des émancipations spécifiques à chaque groupe et à chaque forme d'exclusion sont envisageables, mais l'expression de solidarités ne se manifeste principalement qu'à partir de conditions communes d'existence.

Les formes de participation active au groupe d'appartenance constituent une force positive à effets démultiplicateurs, qui permet de se libérer des mécanismes d'oppression intériorisée. Une telle participation se manifeste comme une manière nouvelle d'être au groupe et au monde. Elle permet de forger une identité de groupe :

- Par la création de valeurs nouvelles, substitutives aux traditions et valeurs anciennes ; cette valorisation s'opère à travers les conduites novatrices : rendre positives à l'intérieur du groupe et de la communauté les images vécues antérieurement comme négatives ;
- En renforçant la fierté d'appartenance au groupe ; elle s'appuie à la fois sur le refus des valeurs transmises et intériorisées à travers les mécanismes d'exclusion, et sur la valorisation des qualités entretenues du fait de la condition marginalisée ;
- En affirmant des valeurs nouvelles, à travers les actes posés collectivement ; ils fournissent aux membres du groupe une image de soi positive et permettent que se construise un projet, une mission, auxquels s'identifier. La participation active au groupe d'appartenance produit un effet de valorisation personnelle à travers le projet.

La conscientisation

Une appropriation critique et collective de la réalité

Les groupes sociaux opprimés et marginalisés sont en capacité d'acquérir une conscience d'abord diffuse puis plus claire de leur condition. Ceci, bien que subissant des dominations et exclusions multiples devenues une part d'eux-mêmes. Introjectées dans leur propre conscience, elles ne permettent plus de voir la réalité des rapports sociaux.

La prise de conscience s'effectue dans le contexte concret d'une expérience quotidienne souvent dramatique. S'affranchir est difficile et ne donne pas d'emblée accès aux causes de la condition d'exploité ou de marginal.

Le processus de conscientisation désigne une dynamique collective qui conduit un ensemble d'individus vivant une même situation d'oppression ou d'exclusion, à en devenir conscients et à s'en affranchir en se définissant un projet commun. Il s'agit de passer de l'état de « groupe latent » à celui de « groupe émergent », puis de « groupe conscient » de son identité, c'est-à-dire à même d'affirmer

son existence, de se faire connaître et de se situer dans les rapports sociaux. La conscientisation se développe au fur et à mesure que progresse la conscience des facteurs qui structurent la situation sociale commune, la découverte d'un destin partagé entre membres d'un même groupe social, la reconnaissance des valeurs que le regroupement collectif permet d'assurer et de promouvoir.

L'enjeu de la conscientisation est principalement d'ordre culturel. C'est la construction identitaire par un ensemble de sujets de leur rapport à l'environnement social. Elle est liée à l'identification commune des composantes de la situation, au repérage des antagonismes, à la formation d'alliances permettant de se faire connaître et respecter pour exister socialement.

Non dissociée des comportements, la conscience est constitutive d'une pratique. Le point de départ de toute pratique collective ou sociale réside dans l'intérêt et le projet collectif, plus que dans la seule conscience. Elle se développe dans l'analyse critique de la pratique pour que s'établissent les rapports entre intérêts immédiats et objectifs à long terme.

La conscience d'appartenance n'est pas un pur état psychologique, ou la simple sensibilité qu'ont les groupes sociaux pour détecter ce qui s'oppose à leurs intérêts. Elle implique une connaissance qui se crée dans et par l'action sur la réalité. Devenant capables de maîtriser leur propre devenir, les personnes et les groupes opèrent une intégration critique et collective dans la réalité qu'ils veulent transformer. **Le processus de conscientisation prend appui sur la dialectique action/réflexion/action.**

Les contenus et niveaux de conscience			
Niveaux	Attitudes/situations	Explicitations/interprétations	Actions/populations
Conscience pré-critique	Situation perçue comme conflictuelle relativement aux intérêts. Insatisfaction du « statu quo ». Ressentiment confus et global contre les privilégiés et leur comportement. Emergence comme « sujet » : relations-interindividuelles, passage de l'esprit de clan à des relations plus larges.	Constat des inégalités et injustices. Constat d'être les « laissés pour compte » du progrès. Dénonciation confuse des responsables d'un état de fait : hommes ou événements.	Réorganisation empirique de la vie sociale. Apparition de changements limités et localisés : actions circonscrites aux intérêts immédiats. Constitution de groupes, émergence de leaders locaux (risques de corporatisme ou populisme).
Conscience critique assimilatrice	Passage de la perception à l'analyse en groupe, adhésion à une communauté d'intérêt. Volonté de : déterminer son propre devenir, compter sur ses propres forces, se poser en acteur social.	Adhésion non explicitée à l'idéologie dominante : revendication de participation à une croissance économique non critiquée. Appel à une analyse des mécanismes de domination. Explication de type psychosociologique des conflits socio-économico-politiques.	Revendications sociales : référence aux idéologies et mots d'ordre d'organisations. Luites sectorielles pouvant reproduire, de fait, l'ordre social. Mise en place des conditions objectives pour l'organisation de groupes : conflits ouverts, actions pour le partage du pouvoir.
Conscience critique émancipatrice	Clarification de sa propre position socio-politique. Critique permanente de l'idéologie. Repérage des contradictions sociales, y compris à l'intérieur des organisations et mouvements. Recherche de forme d'organisation collective et de nouveaux rapports sociaux.	Engagement personnel et collectif dans un processus permanent de changement (émancipation collective). Explications concernant la société toujours à renouveler dans une vigilance constante à l'égard de toutes formes d'aliénation.	Lutte permanente pour les structures autocratiques. Fonctionnement autonome avec la participation active à tous les niveaux. Processus permanent de critique sociale et de créativité collective. Renforcement des solidarités.

Cheminevements de prise de conscience :

1. **De soi, de sa situation**, de ses capacités à poser des actes, des motivations permettant d'envisager et réaliser des changements.
2. **De son appartenance à un groupe**, à des organisations, à une collectivité, qui présentent des caractéristiques et des intérêts communs....
3. **Des aspects collectifs des problèmes** : ils ne se posent pas seulement en termes individuels ; d'autres personnes et d'autres groupes vivent des situations et des expériences semblables.
4. **De la possibilité d'action collective** et du pouvoir que représente tout regroupement par rapport aux individus isolés ; les membres se regroupent pour échanger, partager leurs intérêts, ils sont à même d'évaluer pour eux et pour leur entourage les coûts et bénéfices d'un engagement dans une action collective locale ou plus large.
5. **De la nature politique des décisions** des élites locales et des administrations sur les ressources, les opportunités, le partage du pouvoir...
6. **Des solidarités potentielles**, de la manière dont les préoccupations d'un groupe et les intérêts sont liées à ceux d'autres groupes localement et en d'autres lieux...
7. **Du lien entre les situations et les problèmes** locaux et ceux plus généraux – économiques, politiques et culturels- à différents niveaux territoriaux : micro-local, local, départemental, régional, international....
8. **De la réalité macro-sociale**, quelle appréciation critique est portée sur sa propre situation et celle de ses pairs au-delà du simple intérêt de savoir ce qui se passe dans le monde ? Quelle utilisation fait-on de l'analyse des causes de phénomènes tels que la répartition des richesses, des chances du pouvoir ?

L'autonomisation

Les conditions de la continuité de l'action

Deux séries de critères apparaissent dans les douze actions analysées : la première ressort des choix méthodologiques à assurer pour que se développe et se maintienne la dynamique de l'action communautaire faite de l'articulation des trois processus de « prise de conscience des intérêts communs », de « mobilisation pour les faire valoir » et « d'organisation pour une action collective efficiente » ; la seconde tient à l'appui nécessaire de cette dynamique d'action sur des ressources méthodologiques, logistiques et financières offertes par un système de partenaires professionnels et institutionnels favorables.

Moyens pour développer l'autonomie

Une méthodologie d'action communautaire permettant de développer et relancer la dynamique de prise de conscience, mobilisation, organisation des habitants

1. La formation des habitants s'impliquant dans l'action.
2. Création de situation mettant les habitants en position de réflexion et d'action commune :
 - a. La mise en place et la pérennisation d' « espace/temps » de rencontre, d'échange de points de vue, de prise de décision en commun est nécessaire à la continuité du processus communautaire. Ces espaces de médiation prennent des formes et des noms divers :
 - i. Espaces café (...),
 - ii. Club santé (...),
 - iii. Camping-car mobiles (...),
 - iv. Construction d'un lieu propre à l'association (...),
 - v. Groupe restreint de réflexion (...).
 - b. La mise en situation de production des habitants est un vecteur de dynamique communautaire encore plus fort. On le trouve avec :
 - i. La participation des habitants à des ateliers (...),
 - ii. Des ateliers de couture, cuisine et jardin (...),
 - iii. Des ateliers créatifs, et les groupes de travail thématique (...).
 - c. La capacité à développer et adapter l'action selon la conjoncture, à saisir les opportunités pour élargir les enjeux et poursuivre de nouveaux enjeux est une condition du devenir de l'action sur plusieurs sites (...).
 - d. La capacité d'apporter une structure formelle en soutien à la dynamique communautaire initiale est aussi un bon moyen de sanctionner le passage d'un « groupe latent » à un « groupe organisé » et de pérenniser l'action.
 - e. La capacité à communiquer sur l'action pour la valoriser et lui permettre de se reproduire ou d'essaimer.

Ces espace de médiation et de production permettent la fixation sur des tâches et des objectifs concrets à atteindre ensemble ; ils ont aussi (et c'est particulièrement important pour des populations en très grande déshérence) une influence sur les rythmes et les modes de vie.

A propos de l'autonomie, dans la formation :

Par une habitante, représentante de l'association Connexion Bellevaux, Bellevaux, Lausanne :

Sur l'autonomisation d'un professionnel : « Vis-à-vis du professionnel, quelque chose est plus dur que prévu en définitive, c'est de se séparer de la personne plus que des ces fonctions et compétences », « c'est difficile de se passer du professionnel avant son départ. On savait qu'il partait, mais quelque part on a attendu son départ pour constater ce fait ».

Sur la pérennité des activités : « C'est vrai qu'il existe toujours la peur que les acteurs ne soient pas remplacés lorsqu'ils partent, mais jusqu'à maintenant, ils ont toujours été naturellement remplacés ». « Cette peur est présente, mais depuis deux ans, ça ne se passe pas ».

Sur la valorisation extérieure : « Ne pas être reconnu dans nos actions ? Au début cela fait mal. Ensuite, on s'y fait. Finalement, on l'utilise ». « Parfois, le plus dangereux au niveau des motivations c'est le raz le bol vis-à-vis des limites institutionnelles ».

Sur l'atteinte des buts de l'association :

« Oui, définitivement quelque chose à changé dans notre quartier. On a pu changer son image ».

« On a toujours voulu garder l'éthique de travail proposée par Quartiers Solidaires, de favoriser le lien et d'utiliser les activités comme des prétextes ». « C'est come le café EntreAmis ; c'est définitivement bien plus qu'un simple café : les gens y viennent parce qu'ils ont besoin de se retrouver et d'échanger à un certain niveau.... Sans cela certains seraient définitivement seuls ».

« Au début je croyais que tout le monde allait devenir membre, et naturellement s'intéresser au communautaire. Mais j'ai compris que ça ne marchait pas ainsi. C'est un petit nombre de personnes qui s'intéressent au cœur des actions. En définitive, c'est plus une histoire de gérer les différentes implications. D'ailleurs même si tout le monde n'entre pas dans le processus, les gens peuvent en profiter autrement ».

« L'enjeu, c'est l'entraide, avoir de nouveaux loisirs, qu'il se passe quelque chose, qu'on se sente utile, qu'on puisse se rencontrer. Il faut sortir de l'isolement ».

Pour un animateur proximité, **les buts de l'autonomie :** « Il faut concevoir la pyramide de Maslow pour imaginer ce qu'il faut développer comme buts ».

Le formateur, **sur la définition de l'autonomie :** « L'autonomie c'est prendre conscience (confiance) que ce qu'on sait faire peut aider, bénéficier ».

« Etre capable de poser ses propres objectifs, buts et moyens d'y parvenir ».

Les sous-groupes sur l'autonomie : « L'autonomie n'existe pas : Il y a les autonomies (personnelles, sociales, spirituelles...). Il y a des étapes, des paliers d'autonomies. L'autonomie se définit toujours en fonction de quelque chose à autonomiser. Y a-t-il une autonomie absolue ? L'autonomie est une relation affranchie (d'implicites, de pouvoir...) et non pas une non-relation. L'autonomie c'est passer à un autre type de relation de manière consciente.

Postulat d'action de W.W. Biddle ¹³

1. Chaque personne est estimable, unique, capable d'assumer une responsabilité croissante et de faire preuve de toujours plus de sensibilité sur le plan social.
 - a. Chaque personne dispose d'une capacité non exploitée d'initiative, d'originalité et de leadership. Ces qualités peuvent être cultivées et renforcées.
 - b. Cette capacité tend à émerger et à s'affermir lorsque les individus travaillent en petits groupes au service du bien commun.
 - c. Il y aura toujours des conflits entre les personnes et les factions. Traités correctement, les conflits peuvent être utilisés d'une façon créative.
 - d. Un accord peut être obtenu sur les étapes du développement, sans supprimer les différences philosophiques ou religieuses.
 - e. Bien que les individus puissent exprimer librement leurs divergences, lorsqu'ils accèdent aux responsabilités, ils préfèrent souvent s'en abstenir afin de servir les intérêts du groupe entier et leur conception de la communauté.
 - f. Les individus répondent aussi bien lorsqu'on fait appel à leur altruisme qu'à leur égoïsme.
 - g. Ces motivations généreuses peuvent être utilisées pour former des groupes qui favorisent le bien-être de toute la population d'une communauté.
 - h. Les groupes sont capables de parvenir à l'auto direction lorsque leurs membres prennent la responsabilité de la croissance du groupe et du bien-être global de la communauté.

2. Les êtres humains et les groupes ont des tendances positives et négatives à la fois.
 - a. Grâce à un encouragement judicieux, ils peuvent fortifier ce qu'ils ont de meilleur en eux et aider les autres à faire de même.
 - b. Lorsque les individus sont affranchis de toute contrainte et peuvent examiner un grand nombre d'options, ils tendent à choisir la ligne de conduite la meilleure et la plus raisonnable.
 - c. On trouve autant de satisfaction à servir le bien commun qu'à servir ses propres intérêts.
 - d. Le concept de bien commun peut naître de l'expérience d'un groupe qui sert le bien-être de tous dans une région donnée. Ce sens de la responsabilité et de l'appartenance peut être renforcé, même chez ceux pour qui la communauté signifie le moins.

¹³ W.W. Biddle, *The community development process*, p.58 à 62.

3. La satisfaction et la confiance en soi, acquises dans des réalisations modestes, peuvent conduire à aborder des problèmes de plus en plus difficiles, dans un processus de croissance continue.
4. Dans le rôle d'agent de développement communautaire, il est possible de choisir des rôles secondaires, selon l'appréciation par l'agent des besoins de la population :
 - a. Celui qui encourage, qui croit à la bonté des individus, l'ami, la source d'inspiration.
 - b. L'observateur objectif, l'analyste, le commentateur bienveillant, celui qui est à la recherche de la vérité.
 - c. Le participant à la discussion qui clarifie les choix et les valeurs.
 - d. Le participant à certaines actions, pas toutes.
 - e. L'expert du processus, le conseiller, le conciliateur, celui qui fait accélérer le développement.
 - f. Dans les premières étapes du processus, l'agent joue un rôle privilégié qui va en diminuant jusqu'à la fin de son intervention, mais qui peut reprendre de l'importance à tout moment.

Méthodologies spécifiques

Diverses formules.

Militantisme.

Nobles causes.

Orientation sur le processus.

Organisation populaire autonome : objectifs et étapes			
	Conscience critique	Organisation populaire	Mobilisation sociale
Première étape	Développer les capacités d'expression, de description et de recherche des causes de problèmes immédiats (de la conscience individuelle à la conscience de groupe).	Renforcer les organisations qui permettent : le regroupement de forces, l'éducation collective, la naissance de formes d'organisation structurantes et représentatives.	Maintenir les liens de solidarité permettant la survie des organisations populaires ou alternatives.
Deuxième étape	Favoriser l'expression d'une culture et d'attitudes alternatives populaires par l'utilisation d'outils d'analyse (De la conscience de groupe à la conscience collective).	Créer ou appuyer des organisations alternatives. Dépasser les limites des revendications micro-locales ou sectorielles.	Faire l'unité à travers l'action mobilisatrice. Inventer de nouvelles formes de résistances face aux situations d'exploitation ou de misère.
Troisième étape	Consolider les attitudes d'engagements à un niveau de conscience des solidarités collectives et sociales (De la conscience collective à la conscience sociale).	Consolider les réseaux d'organisations alternatives. Assurer l'accumulation de forces pour créer du pouvoir populaire sur des bases réelles.	Commencer à développer des formes de mobilisation populaire représentatives. Appuyer la création de programmes mobilisateurs surgissant de la créativité collective (relais politiques).

Les étapes d'une enquête conscientisante

Phases : Constitution du groupe moteur → Identification des thèmes générateurs → Choix de témoins privilégiés → Choix d'unités de vie → Elaboration du guide d'interview → Formation des équipes d'écoute → Constitution de dossiers → Codification décodification → Restitution au milieu recodification → Lancement ou relance de l'action.

Les facteurs de progression : projet, leadership, pouvoir

Ces facteurs se révèlent déterminants dans les démarches d'action collective pour favoriser l'émergence d'une dynamique sociale. Ils constituent des **modalités privilégiées de promotion des identités individuelles et collectives et d'accès à la reconnaissance sociale**.

Le projet procure la référence commune autour de laquelle s'établit un consensus et qui assure la cohésion du groupe (facteur de conscientisation).

Le leadership concrétise l'appartenance au groupe ou à une communauté. Il révèle la capacité à développer et structurer les actions collectives, à assurer l'exercice et le partage des responsabilités internes, à favoriser la participation aux décisions et/ou le contrôle de celles qui concernent le groupe ou son environnement (facteur d'organisation).

Le pouvoir constitue le moteur des actions, ce qui pousse à agir. Il peut être défini comme la capacité pour un groupe social de se prendre en charge collectivement par différents moyens, et de se positionner par rapport à un environnement social (facteur de mobilisation).

Les processus de conscientisation, d'organisation et de mobilisation

La notion de processus est utilisée ici en un sens précis qui ne la réduit pas spécifiquement aux seules composantes « rationnelles » de l'action mais les articule avec les variables relationnelles. Les processus comme étant **constitutifs de dynamiques collectives** produites et identifiables à travers l'évaluation des écarts entre les visées affirmées et les effets observés.

Le processus de conscientisation se réfère aux aspects de prise de conscience individuelle et collective, ainsi qu'à ceux des projets et de la culture vécue dans une perspective de promotion collective et sociale.

Le processus d'organisation se rapporte aux aspects plus « économiques » du point de vue de l'action, à l'économie de l'action – sa rationalité interne – avec ses exigences d'efficacité.

Le processus de mobilisation est plus centré sur les aspects de participation collective dans les démarches entreprises. Il a donc une connotation plus sociale et politique que les deux autres.

Ces trois types de processus sont indissociables dans les démarches d'action collective dont ils constituent des pôles complémentaires et produisent des effets cumulatifs selon les buts, poursuivis. Ces démarches engagées par des groupes de population – usagers, habitants, etc. – prennent appui sur la prise de conscience de situations collectives. Les processus de mobilisation, se rapportant à des enjeux collectifs et sociaux, passent par la médiation de groupes à travers la réalisation d'activités concrètes et la structuration de modes d'organisation collective, qui permettent de progresser dans la poursuite des enjeux.

Les projets d'action collective, leurs orientations, les dynamiques sociales suscitées par leur mise en œuvre, correspondent à chacun de ces processus et à leur complémentarité dans les démarches engagées. C'est ainsi que les initiatives consistent simultanément à :

- **Travailler sur l'identité de l'acteur**, permettant l'identification collective des membres du groupe dans un processus de conscientisation,
- **Renforcer les liens de coopérations**, à la fois internes et externes au collectif d'action avec les acteurs institutionnels, à travers le processus de mobilisation,
- **Construire un rapport de forces et négocier** sur des enjeux collectifs et sociaux avec les acteurs institutionnels, à travers le processus de mobilisation.

Le tableau intitulé « **les dynamiques d'action collective** » présente les principales dimensions d'action en rapport avec les rôles constitutifs des processus collectifs.

Dans cette approche, les démarches d'action collective, marquées par des actes volontaires combinant réflexion et action, sont sous-tendues par des processus plus larges, à fortes composantes relationnelles qui contribuent puissamment à dynamiser l'action, à catalyser les acteurs, à **promouvoir une perspective de développement solidaire**.

Les dynamiques d'action collective			
	Dimension d'enjeu (situations, problèmes)	Dimension de stratégie (finalités, modalités)	Dimension de développement (effets, nouvel enjeu)
Pôle de conscientisation	Dimension socioculturelle du système sociétal, valeurs et normes sociales. Mécanismes d'exclusions et rejet socioculturels. Environnement socioculturel local.	Privilégie le support de groupe de socialisation. Travail sur l'identité de l'acteur individuel et collectif du groupe construit. Contenus de vie quotidienne, réseaux d'échanges, acquisition de savoir, etc.	Effets de conscientisation se rapportant à l'identité de l'acteur : changements de mentalités individuelles et collectives. Réduction du rejet social et des facteurs socioculturels de marginalisation sociale (contre l'exclusion).
Pôle d'organisation	Dimension socio-économique du système sociétal. Rapports sociaux globaux et locaux. Environnement socio-économique local. Mécanismes d'exploitation/exclusion socio-économique.	Privilégie le support de groupe d'intérêt. Travail sur la structuration de l'acteur collectif : appuis externes, alliances avec d'autres groupes, coopération entre acteurs. Contenus socio-économiques (emploi/consommation) et défense d'intérêts individuels et collectifs.	Effets de changement des conduites individuelles et collectives, effets d'organisation des pratiques collectives. Facilitation de l'intégration sociale, impact sur le rapport social et la reconnaissance de l'acteur collectif.
Pôle de mobilisation	Dimension sociopolitique du système sociétal. Arbitrages institutionnels. Système local de décision politico-administratif. Mécanismes de domination/exclusion socio-politiques.	Privilégie le support de groupe de solidarité. Travail sur le rapport aux institutions : affirmation de l'acteur collectif et négociations, pouvoir de l'acteur. Contenus socio-politiques, droits sociaux, citoyenneté, habitat et cadre de vie.	Effets de changement des rapports aux institutions. Citoyenneté collective. Ouverture des systèmes institutionnels et transformation de structure et de fonctionnement institutionnel.

Les principes de fonctionnement des collectifs organisés

Les modes de fonctionnement d'organisations collectives autonomes se distinguent des autres modèles d'organisation par les possibilités d'initiative et de responsabilité dévolues aux acteurs concernés. Un rapport décisif de ce mode de fonctionnement consiste en **l'articulation** rendue possible **entre dimensions individuelle et collective**. Cela tient à la dimension micro-sociale des réalisations, facilitant l'expression et la réalité des personnes en tant qu'acteurs d'un projet collectif organisé. Les principes, conditions et modalités d'un tel fonctionnement peuvent être résumés dans les termes suivants :

1. Partager les décisions, préciser les responsabilités, distribuer les rôles et aménager leur rotation
 - a. Toute organisation collective autonome privilégie des décisions partagées, auxquelles sont associées des responsabilités personnelles explicitées et déléguées par les membres, la délégation supposant le contrôle par les participants. Les difficultés de négociation interne et de prise de décisions intégrées dans les buts de l'organisation collective supposent la définition et le contrôle des modalités (élections, mandats, réglementation formelle des assemblées), qui évitent que ne se glissent des modes de domination informelle. Chacun ayant le **droit et le pouvoir effectif d'affirmer son point de vue dans la poursuite d'objectifs communs**, il ne peut y avoir de division

stricte entre pouvoir de décision et modalités de réalisation. Exercer une activité commune donne le droit de partager la décision : de nouveaux découpages peuvent apparaître dans la distribution des rôles entre individus. L'organisation collective autonome, en écrasant les hiérarchies et relais obligés, nécessite l'énonciation claire des principes de fonctionnement et la mise en place effective de procédures formalisées (assemblées générales, groupes de travail, ordonnancement des activités, etc.).

2. Reconnaître et intégrer les différences interpersonnelles et de groupes
 - a. Plus des individus et des groupes se voient reconnaître le droit d'expression et plus le pouvoir de peser sur les décisions, plus l'organisation collective est confrontée au difficile problème de prise en compte des différences. Chaque membre peut prendre appui sur l'organisation collective pour y solutionner des problèmes de vie sociale. Le fonctionnement collectif autonome peut être conduit à prendre en compte certains aspects de la vie familiale ou militante de ses membres. Mais, l'exigence collective incite **à élargir le champ des préoccupations de chacun afin de préserver l'impératif social de fond.** (...).
3. Soutenir l'évolution des mentalités
 - a. Le fonctionnement collectif autonome provoque des transformations de mentalités individuelles et de groupes. Il développe de multiples opportunités de relations nouvelles, de risques à prendre, de conflit à vivre, de négociation à engager... Des expériences nouvelles peuvent plonger certains individus dans une sorte **d'anomie culturelle** en raison de la perte des références habituelles, avec les conséquences que cela comporte de déstabilisation d'identité personnelle, faute de nouveaux repères bien établis. Ici, l'attention doit porter sur les attitudes plus ou moins inconscientes à l'égard de l'autorité, pouvant entraîner des comportements régressifs et le report de responsabilités sur des personnalités paternalistes, autoritaires ou charismatiques, plus enclines à prendre des risques par motivation personnelle. Les crises partielles d'identité que peuvent rencontrer tel ou tel individu au gré de l'expérience faite des jeux de pouvoir dans les contextes d'assemblées et de groupes sont aussi à prendre en compte. Une difficulté consiste à favoriser la compréhension mutuelle dans les rencontres et éviter de trop graves inégalités d'expression, à entretenir l'évolution commune, de façon à bénéficier au maximum des potentialités créatrices des membres. L'analyse des évolutions individuelles et collectives contribue à dégager les objectifs profonds des divers acteurs et à élaborer un projet commun qui croise les motivations de chacun. **Le fonctionnement collectif se construit dans l'expérience culturelle commune.** Elle s'obtient par la créativité collective et non par l'adhésion à un profil mental préconstruit. L'apprentissage culturel commun conduit à trouver de nouveaux moyens d'agir, ce qui suppose une stimulation constante de son potentiel d'action créatrice.
4. Etablir et formaliser des règles communes de fonctionnement. Développer des temps d'information, d'ajustement mutuel et d'évaluation permanente.
 - a. Le fonctionnement collectif ne peut subsister et se pérenniser dans l'informel. LA définition de règles formelles s'avère nécessaire pour faciliter et soutenir la dynamique d'organisation collective. Cette mise au point impose des compromis, des ajustements, elle force l'explicitation. **Une référence commune s'avère**

indispensable pour réguler les jeux de pouvoir interne. Les règles permettent de stabiliser le fonctionnement de l'organisation collective : rôles des instances, procédures de négociation, modes de représentation et de contrôle, prise de décisions, redéfinition des attributions, modalités de recrutement, actualisation des projets, prévision des actions et activités. Le fonctionnement collectif n'épargne guère les faibles et peut conduire à des exclusions sauvages. Si les assemblées offrent le droit à la parole, s'y faire entendre peut relever d'une épreuve de force. Le caractère incertain des jeux de pouvoirs peut subvertir le fonctionnement des assemblées marquées par les changements d'alliances et un manque de définition claire des acteurs. Dans un contexte évolutif, **la définition de « règles du jeu » et le rôle 'une instance – personne ou groupe- garante des principes de fonctionnement collectif constituent des atouts pour introduire des médiations** dans le jeu sauvage des pouvoirs en se rapportant aux décisions, réintroduisant les principes de définition des rôles et de contrôle par les membres. (...)

La méthode « Saul Alinsky » : La mobilisation collective des minorités marginalisées

Les principes, stratégies et méthodes élaborés par Saul Alinsky sont mieux connus et mis en œuvre dans le continent américain, en Asie du Sud-Est ou en Afrique que dans les pays européens, notamment en France, société fortement institutionnalisée. Né en 1909 de parents juifs immigrés dans un ghetto de Chicago, il se définissait comme un agitateur professionnel au service des déshérités, notamment les minorités ethniques, auprès desquels, après avoir soutenu une thèse de criminologie, il milita pendant trente années, entre autres avec Martin Luther King, jusqu'à sa mort soudaine. Il aida les groupes et organisations populaires d'une cinquantaine de ghettos américains à s'organiser collectivement pour affirmer leur pouvoir et exercer leur pression sur les autorités dans une perspective d'intégration sociale.

Saul Alinsky plaide pour la **responsabilité** et la **participation des citoyens** dans le système démocratique. Pour lui, l'idéal démocratique n'est pas soumission aux pouvoirs et il ne peut y avoir de changements sans l'assise de réformes préalables au sein du peuple. Il ne suffit pas d'élire des candidats, l'action naît de la pression exercée sur les élus.

Tout changement suppose la prise en compte de trois catégories d'acteurs : **les nantis, les classes moyennes et les déshérités**. Les premiers accumulent le pouvoir, l'argent, la sécurité, l'abondance... Minoritaires, ils s'opposent à tout changement et préservent le statu quo qu'ils justifient par un discours de moralité fondé sur l'ordre et la loi. Les acteurs placés en position intermédiaire « possèdent un peu et veulent d'avantage ». Majoritaires dans les pays occidentaux ils sont écartelés entre le maintien du statu quo et le désir de changement, mais optent généralement pour la sécurité. Ce sont les conflits d'intérêts et les contradictions au sein de cette classe qui créent le terrain propice aux changements. Les déshérités placés au bas de l'échelle sociale, sont majoritaires dans la population mondiale. Ils ont en commun : la misère, la maladie, l'ignorance, les taudis, l'impuissance politique et le désespoir... Ne disposant que de leur nombre, ils n'ont rien à perdre et tout à gagner. Tout changement ne peut donc être que conflictuel et le produit d'alliances.

Saul Alinsky fonde sa démarche sur **l'organisation du pouvoir de masse**. Elle consiste à permettre aux déshérités de créer des organisations populaires et de mettre en œuvre des mouvements capables d'exercer une pression, de manifester un pouvoir. Trois idées forces résument la stratégie

qualifiée de conflictuelle. **L'intérêt des individus et des groupes** stimule la motivation pour agir, il favorise l'émergence de leaders et de militants capables d'amorcer le mouvement. **Le pouvoir par l'organisation** permet d'agir et de faire pression sur la structure du pouvoir. **Les tactiques de pression**, en conduisant à la négociation et au compromis, œuvrent comme techniques d'intégration des groupes protestataires.

Saul Alinsky critique les avant-gardes contestataires et activistes radicales qui, en revendiquant des changements par des actions violentes et spectaculaires, ne font que renforcer les réflexes de défense conservatrice et sécuritaire. Il énonce les principes et concepts-clés d'action collective et politique des minorités marginalisées qui se veut réaliste quels que soient le lieu et le moment :

- **Partir e la réalité telle quelle est.** Pour les déshérités, le point de départ du changement est dans la passivité, le découragement, la résignation et le sentiment d'impuissance éprouvés à tel point que le passé ne peut plus être accepté tel qu'il est, qu'il n'y a rien à perdre à miser sur l'avenir.
- **Analyser les situations dans leur dualité.** Le ghetto obéit à une **forme d'organisation communautaire** dans la frustration, la privation, les discriminations. Une nouvelle organisation de la communauté naît des déceptions, des mécontentements, des explosions de colère et de tout ce qui fait problème. Changer consiste à s'attaquer aux manières de vivre en abordant la réalité dans sa dualité pour y déceler un sens. A tout négatif correspond un positif, les tensions et conflits constaté constituent un terrain propice à la créativité.
- **Maîtriser le cours des événements pour les transformer en expérience** et leur donner un sens dans une perspective plus générale. Les gens réagissent et ne peuvent comprendre qu'en fonction de leur expérience. Ils n'aiment pas se trouver hors de ce qui leur est familier et ont besoin de transitions pour construire une expérience nouvelle. Au-delà de la nécessaire communication à travers l'expérience des intéressés, changer rend nécessaire de **créer et construire une chaîne d'expérience.**
- **Transformer l'intérêt personnel en communauté d'intérêt.** L'intérêt exerce un rôle moteur et motive pour agir, de même que la motivation varie selon les circonstances. Le cycle action-réaction consiste à transformer en actions constructives et efficaces les réactions passives et impulsives qui débouchent sur l'impuissance et la frustration. Cela nécessite de rechercher des réponses précises et certaines à des problèmes spécifiques susceptibles d'élargir le champ d'expérience. **Penser en termes de communauté d'intérêt** constitue une condition de changement en faisant appel à des principes moraux supérieurs – de justice, de liberté... - là où la moralité n'est habituellement que justification verbale de l'opportunisme et de l'injustice...
- **Changer par le pouvoir.** Celui-ci est la capacité physique, mentale et morale qui incite à agir, il est la force dynamique de vie. Voir le monde tel qu'il est, c'est l'envisager comme une course pour le pouvoir. Le changement vient du pouvoir au sens de pression exercée par l'organisation. Au fur et à mesure qu'il augmente, les gens deviennent plus aptes à prendre des risques.
- **S'organiser pour le pouvoir** en créant une organisation de masse représentative d'un pouvoir de masser. L'organisation est l'instrument du pouvoir et la condition d'une action réfléchie nécessaire au changement. Celui-ci vient de l'organisation, c'est aussi sa raison d'être : s'organiser à seule fin de réaliser ou faire avancer le projet commun par le pouvoir. L'organisation naît de problèmes précis, immédiats, saisissables, de même que les problèmes

se révèlent par l'organisation. S'organiser, c'est penser en termes de communauté d'intérêt. C'est quand ils agissent et introduisent des changements que les gens approfondissent leurs problèmes, manifestent leurs compétences, cherchent des réponses. Une fois organisés, ils ont le pouvoir d'entreprendre des changements, d'en discuter et de les introduire. **L'organisation capable d'exercer un pouvoir est aussi un moyen d'éducation qui donne du sens à la relation et au monde.** Elle rassemble d'autant plus d'adhérents que les problèmes sont variés, d'où l'intérêt d'une implication la plus large possible dans la moindre action.

- **Manifester son pouvoir par le programme.** « Le pouvoir d'abord, le programme ensuite ». Celui-ci est généralement le produit du pouvoir. En commençant par mettre en place un pouvoir, pour une action particulière, selon son exercice le programme évolue. Programme et activités produisent des situations et suscitent des problèmes qui sont l'occasion d'apprentissages. La solution d'un problème particulier entraîne d'autres, les actions se démultiplient par le programme. Le programme d'une organisation de masse doit couvrir des problèmes multiples qui engendrent de nouvelles actions.
- **Exercer la pression, rechercher le compromis.** La société est fondée sur des conflits, périodiquement interrompus par des compromis, source de conflits et de nouveaux compromis. Les tactiques de pression, liées aux conflits, constituent des techniques d'intégration des groupes sociaux marginalisés. C'est de la pression que naît l'action pour conduire par la négociation au compromis. Le contrôle du pouvoir fondé sur le compromis, de même qu'il est impossible de négocier sans pouvoir.

L'appui sur un système favorable de partenaires professionnels et institutionnels favorables

Mobilisation d'un groupe latent et méthodologie d'action communautaire sont des conditions nécessaires mais non suffisantes pour la continuité des actions étudiées. À deux ou trois exceptions près, elles se sont déclenchées à partir de l'initiative d'organismes associatifs ou de collectivités territoriales et ont puisé une part de leurs ressources initiales dans des programmes ou des dispositifs institutionnels. Les rares actions qui sont nées de la mobilisation d'habitants ou de militants n'ont pu se développer qu'avec l'appui de professionnels et d'institutions. La continuité de toutes ces actions est en bonne partie dépendante des ressources méthodologiques, logistiques et financières offertes par des systèmes de partenaires professionnels et institutionnels. Ces ressources reposent sur l'existence de partenaires professionnels – si possible articulés en réseau, sensibilisés et formés à l'action communautaire, capables de fournir aux bénévoles un accompagnement, des appuis méthodologiques, souvent un soutien logistique, des financements et des modalités de régulation et d'évaluation.

1. Des partenaires professionnels sensibilisés et formés à l'action communautaire, inscrit dans des réseaux.
 - a. La formation de professionnels.
 - b. La concertation de professionnels locaux et l'existence de réseaux de partenaires.
2. Des professionnels et des institutions apportant un appui méthodologique et logistique à l'action. L'appui de professionnels formés est une condition importante de continuité de l'action.
 - a. L'appui des professionnels relève dans certaines situations du conseil méthodologique et de l'encadrement logistique et humain.

- b. L'appui des professionnels se réalise par un travail de proximité reposant sur la rencontre interpersonnelle, l'animation de groupe, l'aide à choisir des orientations et à prendre des décisions.
 - c. Une articulation étroite dans l'action des professionnels et des habitants mobilisés.
3. Des financements reconductibles et, si possible, pérennes. L'appui des institutions et l'inscription dans des programmes nationaux ou contrats liés à la politique de la ville ou à l'action sociale des collectivités locales ou d'un organisme mutualiste assurent les financements nécessaires à la poursuite des actions.
 4. Des modes de régulation et d'évaluation. La présence des institutions dans les groupes de pilotage qui se mettent en place dans beaucoup de projets impose certaines contraintes mais fournit des modes de régulation et d'évaluation qui peuvent être forts utiles à la continuité des actions et à leur fidélité à leurs orientations.

A propos des jeunes, dans la formation :

Il faut des « carottes » pour eux (argent, valorisation de leur travail, communication). Il faut aussi un endroit, hors de chez-eux. Les espaces de recherche-action devraient être adaptés à leurs rythmes. Il n'est pas possible d'imaginer tout le temps la même méthodologie des forums que celle proposée par Pro Senectute Vaud pour les seniors (parfois ça peut passer, mais pas tout le temps). Il faut imaginer d'autres formes.

Les obstacles aux développements et à la continuité des actions communautaires

Obstacles venant des professionnels de la santé et du social.

1. Le manque d'implication ou les délais de réaction des professionnels.
2. Le clivage entre la santé et le social.
3. Un problème de concurrence entre bénévoles et professionnels.

Obstacles venant de la population.

4. Des difficultés de communication avec des populations et le manque de cohérence de la « communauté ».
 - a. Obstacles linguistiques.
 - b. Obstacles tenant aux différences de normes de comportement, des attitudes et des centres d'intérêts entre les différentes composantes de la population.
5. Des difficultés à maintenir et renouveler la mobilisation. Lorsque la conjoncture change et avec de nouvelles générations, il y a souvent un manque de continuité entre le groupe des initiateurs et ceux qui sont appelés à les rejoindre et à continuer l'action.

Obstacles issus de la dynamique de propre à une action communautaire et de son écart au régime des institutions

6. L'écart entre le rythme imposé par la dynamique communautaire et la structure du temps institutionnel rend toujours possible l'éloignement des critères de financement des institutions.

Une démocratie inerte : Comme le dit Saul Alinsky (Reveille for Radicals, 1969, p. 47) : « Democracy is a way of life and not a formula to be « preserved » like jelly. It is a process – a vibrant, living sweep of hope and progress wich constantly strives for the fulfillment of its objective in life –the search for truth, justice, and the dignity of man. There can be no democracy unless it is a dynamic democracy ».

La complexité de la vision communautaire : Comme le dit Saul Alinsky (Reveille for Radicals, 1969, p. 59) : « IT should, thus, always be remembered that many apparently local problems are in reality malignant microcosms of vast conflicts, pressures, stresses an strains of the entire social order.

A propos des obstacles, dans la formation (en sous-groupes) :

« La culture du canton de Vaud, n'est pas toujours aidante : il faut y aller doucement ! Les habitudes, le statu quo sont quelque chose de fort. Il y a les tabous : ne jamais parler d'argent, ne pas vouloir déranger, ne pas faire de bruit, ne pas parler de ses peurs, ne pas faire partie de groupes, ne pas confronter.

Au départ, il y a toujours une vague de négativité. Peur de se faire happer.

L'écart de la réalité politique à la réalité de terrain est très important. Il semble y avoir la réalité de la population d'un côté et la réalité économique de l'autre.

Il y a les peurs d'être stigmatisés.

Les peurs de parler en public. Dans les séances de groupes : Peur de devoir surfer l'inconnu, l'imprévisible.

Les peurs se résument à un phénomène essentiel : peur de se voir disparaître dans le changement. Dynamique que l'on retrouve dans le phénomène migratoire (pour les Suisses par exemple), mais plus généralement dans l'Homme. La peur du changement de ce qui n'est pas maîtrisé bloc. Peur de ne pas contrôler. On a peur de changer sa vision des choses, car on a peur de disparaître et de perdre son identité.

Le maintien du statu quo, bien qu'étant une tendance naturelle est l'ennemi du communautaire.

L'agressivité est un obstacle.

Ne pas être assez « positif », surtout les jours où c'est difficile.

Les preneurs de pouvoir. Les personnes bloquantes.

Les risques encourus par le développement des actions communautaires

Ne pas atteindre les objectifs

Ce risque n'est pas le même pour les rares actions naissant de la réaction d'une minorité agissante d'habitants à des situations qu'elles trouvent intolérables et pour celles, plus nombreuses, issues de la détermination d'organismes locaux ou de collectivité territoriales s'appuyant d'emblée sur les politiques publiques, leurs appel d'offres, leurs cahiers des charges. Dans le premier cas les objectifs sont évolutifs, dans le second il a fallu fixer clairement des objectifs pour obtenir le financement nécessaire à l'action.

Engendrer des effets « pervers »

1. Le principal est celui du renforcement de la stigmatisation sociale, voir même de l'enfermement « communautariste ».
2. Un second est celui de la difficulté à assumer les risques dont une action de santé communautaire a pu faire prendre conscience.

Produire une professionnalisation et une institutionnalisation qui étouffe ou dévie de la dynamique communautaire initiale

Modèles théoriques sous-jacents aux pratiques des acteurs et des opérateurs

Modèles issus de la formalisation des pratiques communautaires

La référence à la Charte de la promotion de la santé d'Ottawa est fréquente, les traces de la mise en œuvre de ses axes sont nombreuses dans une grande partie des actions. Ses différents axes :

1. Celui des politiques publiques générales soucieuses de trouver leur impact sur la santé.
2. Socio-écologique.
3. Centré sur la participation communautaire de Paolo Freire et à la méthodologie de diagnostic communautaire.
4. Centré sur le développement des capacités des personnes à prendre en charge leur santé.
 - a. Estime de soi et le développement des compétences psychosociales.
 - b. Empowerment des populations.
5. Centré sur l'ouverture du système de santé à la prévention et à sa démocratisation.

Modèles issus des sciences psychologiques et sociales

1. Théorie du culturalisme (sous-culture).
2. Théorie de l'autorité de Max Weber.

Références implicites

1. Science de l'éducation.
2. Psychologie comportementale Nord-américaine (sous-tend le travail sur les compétences psychosociales).
3. Psychologie communautaire Nord-américaine sur laquelle s'appuie la doctrine de l'empowerment.
4. Approches psychosociales de la dynamique des groupes restreints (C. Rogers).
5. Sociologie des associations et de la participation (A. Meister).
6. Sociologie de l'action collective attentive aux acteurs.

La diversité des influences des pratiques communautaires

Les influences suscitant des courants d'idées et de pratiques communautaires sont très diverses ; citons ainsi :

- Le modèle anglo-saxon et nord-américain des sociétés à structures communautaires où la démocratie est tout autant de « participation » que de « représentation » à la différence du modèle jacobin français. Les études de communautés qui se développèrent de manière rigoureuse à partir des années 1930 aux Etats-Unis, en Europe et dans des pays sous-développés, articulèrent la volonté scientifique de connaître les modes de vie et d'organisation des groupes humains et le souci de contribuer à des réformes sociales ou à des projets de développements ;
- En France, les perspectives communautaires ont été portées par des courants de pensée étrangers au modèle « républicain jacobin », issus en particulier de fractions « progressistes » catholiques et protestantes : « personnalisme communautaire »

d'Emmanuel Mounier¹⁴ et de la revue « *Esprit* », approches communautaires développées à « *Économie et Humanisme* », à l'IRFED et l'INODEP.

- Le courant latino-américain : Paolo Freire et ses disciples. Le contexte d'aliénation culturelle et d'oppression économique du Nord-est brésilien a conduit Paolo Freire à élaborer sa théorie de la « conscientisation » communautaire alors qu'il collaborait, dans les années 1960, à la formation d'un mouvement de culture populaire et à des campagnes d'alphabétisation d'une université américaine puis du Conseil œcuménique des églises¹⁵.

On peut rapprocher ce courant les méthodes de « mobilisation » de minorités marginalisées mises en œuvre dans les ghettos américains par Saul Alinsky¹⁶.

Orientations des projets communautaires (Exemples)

Programme de construction.

Programmes économiques.

Service social.

Organisation communautaire.

Santé publique.

Éducation.

Loisirs.

Éducation des adultes.

Un processus éducatif.

Responsabilité gouvernementale.

Aménagement du territoire.

Orientation urbanistique.

¹⁴ En 1935, trois ans après la naissance de la revue *Esprit*, Emmanuel Mounier fait paraître aux Editions Montaigne « *Révolution Personnaliste et Communautaire* », premier ouvrage théorisant le personnalisme communautaire du mouvement de l'*Esprit*. « *Qu'est-ce que le personnalisme* » (Seuil, 1947) et « *Le personnalisme* » (PUF 1949) populariseront ce courant de pensée qui influencera les « développementalistes » d'*Economie et Humanisme*, de l'Institut de recherche, formation et éducation au développement (IRFED) de l'institut œcuménique pour le développement des peuples (INODEP).

¹⁵ P. Freire, *Pédagogie des opprimés*, Maspéro, 1974.

¹⁶ S. Alinsky, *Manuel de l'animateur social*, Seuil-Point, 1976.