



# « Faire émerger et animer des actions collectives à visée émancipatrice »

***Une démarche de formation-action à partager ... pour développer le pouvoir d'agir des habitants !***

**Version courte**

*Repères de la démarche formation-action portée par l'Union Rhône-Alpes des Centres-Sociaux depuis 2008. La formation vise à outiller des animateurs du réseau des centres sociaux ... pour qu'ils puissent contribuer au développement du pouvoir d'agir des habitants.*

**URACS – mai 2013**

Union Rhône-Alpes des Centres Sociaux  
47 rue de la déportation  
BP 28  
26 101 Romans sur Isère – Cédex

Tél. 04 75 05 04 14  
[uracs@rhone-alpes.centres-sociaux.org](mailto:uracs@rhone-alpes.centres-sociaux.org)  
[www.rhonealpes.centres-sociaux.fr](http://www.rhonealpes.centres-sociaux.fr)

## La visée de notre formation – action :

Notre société est de plus en plus inégalitaire.

Les inégalités peuvent être perçues à travers les politiques publiques nationales ou européennes ... et nous laisser ainsi dans un sentiment d'impuissance.

Elles peuvent aussi être vécues ... au quotidien ... à travers des choses concrètes – des « épines dans le pied » ! ... C'est à ces inégalités là que nous nous proposons de nous attaquer.

Des rats dans la cave, des moisissures dans l'immeuble, une cage d'escalier insalubre, un manque d'offres de garde qui va empêcher celles et ceux qui souhaitent travailler de le faire, une rue mal entretenue et vétuste, une place publique laissée à l'abandon au centre d'un quartier ... autant d' « épines dans le pied », de cailloux dans la chaussure sur lesquels on peut agir / autant de situations problèmes vécues sur lesquelles chaque personne peut avoir du pouvoir.

Notre formation vise à former des acteurs des centres sociaux pour accompagner des habitants dans la résolution de ces situations problèmes avec des outils d'écoute, de conscientisation, d'animation de réunions, d'actions dans l'espace public ...

Mais la formation aborde aussi des questions plus complexes : le centre social a-t-il le mandat pour accompagner ce type de démarche ? Quelle posture pour les animateurs ? Quels mandats pour les animateurs ? S'affirmer dans ce type de posture, c'est aussi prendre parti pour des personnes qui vivent des situations problèmes : potentiellement peut-on aussi entrer en conflit avec nos partenaires institutionnels ? ...

La formation aborde ces questions ... mais ne les résout pas toutes. Elle est un outil au service des fédérations, des centres sociaux ... comme un temps fort sur un chemin : une formation – action au service du développement du pouvoir d'agir.

*Ce document concerne ceux qui mènent des actions collectives qui visent l'émancipation des personnes : personnels d'accueil, animateurs (petite enfance, enfance, jeunesse, adultes ...), agents de développement, directeurs mais aussi administrateurs ou bénévoles ... que nous considérons ici comme des « animateurs sociaux visant l'émancipation » ... puisque nous soutenons que NOUS POUVONS TOUS DEVENIR DES ANIMATEURS SOCIAUX !*

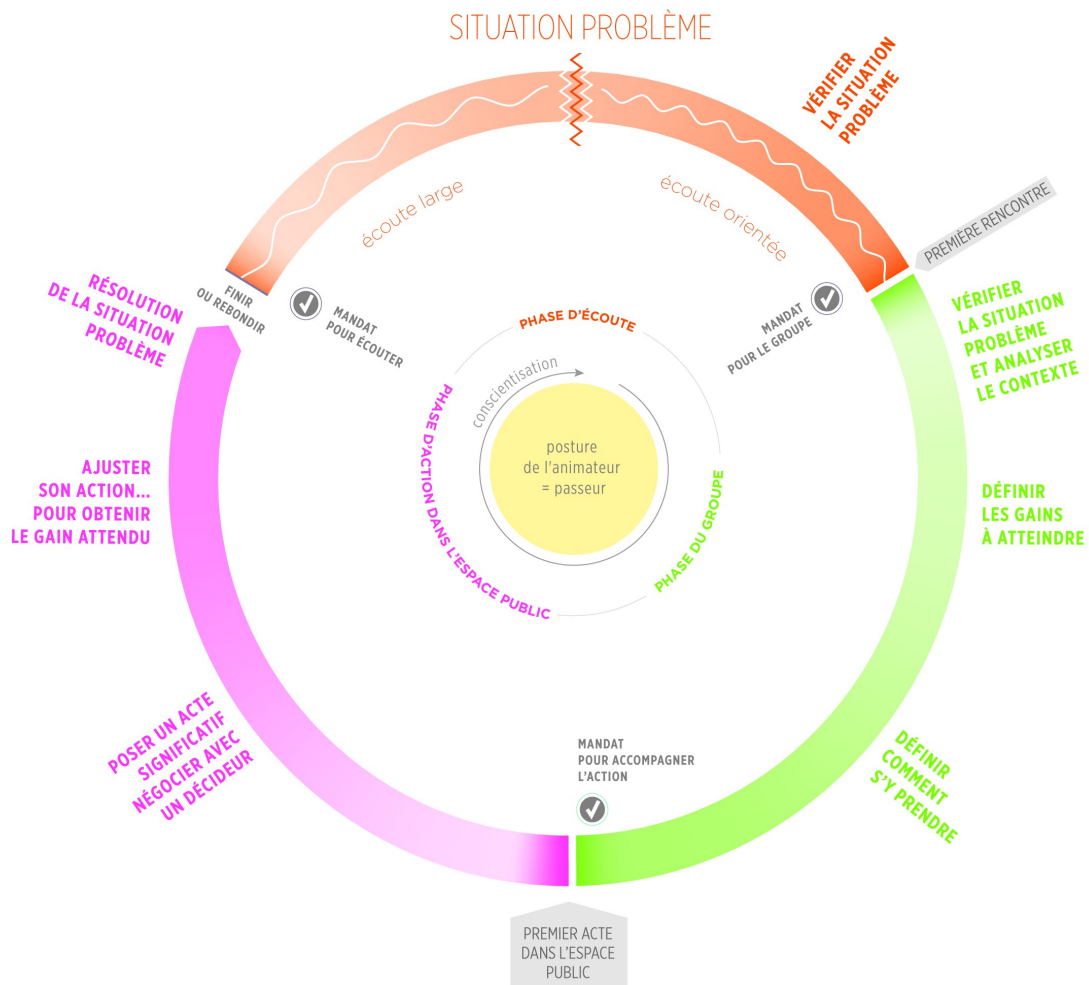
*Elle a suivi la formation : Valérie Raia – Centre Social Coluche – Drôme.*

*Pouvez-vous dire si la formation a contribué à faire évoluer le projet de votre centre vers des pratiques émancipatrices ?*

*Oui, la démarche centre social s'est construite avec cette formation en arrière-pensée : écoute et aller vers, débat, et mise en place de collectifs visant à formuler des propositions pour transformer les causes sur des sujets tels la précarité, le mal ou le non logement, la violence, l'éducation, l'usage de l'espace public, la santé ...*

# 1. La démarche (de façon simplifiée)

## L'ACTION COLLECTIVE À VISÉE ÉMANCIPATRICE SCHÉMA SIMPLIFIÉ DE LA DÉMARCHE



## 1.1. Un processus construit à partir d'un postulat initial : les personnes doivent pouvoir agir sur les questions qui les concernent !

L'ensemble de notre démarche est construite autour de ce postulat : c'est les personnes qui peuvent agir sur les questions qui les concernent ... où nous avons la conviction que nous devons agir AVEC les personnes et non pas POUR elles. Ce postulat semble évident, simple ... pourtant il remet en cause des schémas mentaux, des aspects culturels ancrés dans nos formations professionnelles, dans nos façons de faire, dans nos croyances aussi bien souvent !

Il est donc indispensable - pour entrer dans le processus d'animation collective que nous vous proposons - d'avoir la conviction intime que les personnes ont la capacité d'agir. Sans cette conviction, il n'est pas possible - selon nous - de se lancer dans des actions collectives à visée émancipatrice telles que nous vous les proposons ici !

## 1.2. Commencer par écouter : la phase de l'écoute

Cette phase est nécessaire, elle peut être longue parfois ... mais elle est basée sur un principe : les personnes sont capables de se développer à partir de leurs potentialités, de leurs capacités, de leurs ressources, de leurs solidarités et de leurs savoir-faire<sup>1</sup>.

Il s'agit de démarrer en écoutant les habitants - là où ils vivent, là où ils se retrouvent - pour tenter d'identifier les problèmes qu'ils évoquent, les situations problèmes, les «épines dans le pied» qui les empêchent de vivre bien : il s'agit de **l'écoute large**.

Lorsqu'on a identifié une **situation problème** potentielle, il s'agit d'aller la vérifier, de voir si elle concerne d'autres personnes et surtout de voir si un groupe est prêt à se mobiliser pour tenter d'agir sur celle-ci ; il s'agit de **l'écoute orientée**.

Mais avant de démarrer cette phase d'écoute, l'animateur va devoir vérifier auprès de sa hiérarchie, s'il a bien du temps, des moyens ... bref un **mandat pour écouter** les habitants.

Une fois la situation problème confirmée et qu'un groupe de personnes est prêt à se retrouver pour réfléchir et agir, l'animateur doit, à nouveau, vérifier s'il a un mandat - cette fois-ci, un **mandat pour le groupe**.

Une **situation problème**, sur laquelle nous pouvons engager une dynamique collective est :

- définie par les personnes, avec leurs mots.
- concrète, elle décrit des faits vécus par les gens.
- actuelle, elle a lieu ici et maintenant.
- telle que les gens sont prêts à entreprendre une action (si ce n'est pas le cas, alors l'action est condamnée à l'échec.)

## 1.3. La phase du groupe

Le groupe se retrouve ensuite pour discuter, analyser / **vérifier la situation-problème**. Il s'agit d'**analyser le contexte** (qui sont les alliés, quels sont les leviers mais aussi les freins) afin de **définir les gains à atteindre** et le « **comment s'y prendre** » (la stratégie, les choix d'actions collectives susceptibles d'améliorer ou d'embellir les conditions ou le cadre de vie des habitants). Dans cette phase, les habitants font l'apprentissage de la vie collective (l'écoute de chacun, les règles nécessaires, les modes de décisions, ...) et planifient leur projet.

## 1.4. La phase de l'action dans l'espace public

Une fois les choix faits, il s'agit d'agir ! Dans cette phase, le groupe va agir dans l'objectif de **résoudre la situation problème**.

Il peut alors, en fonction de la situation et de ses choix, agir directement ou passer par une interpellation, ou par une **négociation avec des décideurs**. Il peut aussi **poser un acte significatif** qui vise à faire réagir ceux qui peuvent agir sur la situation problème (des élus, des responsables d'entreprises ou d'institutions ...).

Dans cette phase, on peut avoir besoin de mobiliser plus largement des habitants, on peut proposer des actions citoyennes ... avec - toujours - l'objectif de transformer la situation.

---

<sup>1</sup> D'après Michel Séguier - les 7 idées-forces du développement social local.

## 2. Les repères communs de cette démarche

### 2.1. La conscientisation (Paolo Freire) :

**« Processus par lequel des hommes et des femmes des couches populaires s'éveillent à leur réalité socioculturelle, repèrent pour les dépasser les aliénations et les contraintes auxquelles ils sont soumis, s'affirment en tant que sujets acteurs de leur devenir et conscients de leur histoire »<sup>2</sup>**

Selon Bernard Dumas et Michel Séguier, l'éducation conscientisante, portée par le principe même de la participation et axée sur de nouvelles formes de solidarités sociales, permet d'identifier cinq dimensions dans le développement des individus :

« Une prise de conscience individuelle : le fait de se sentir personnellement concerné par un problème social qui peut être perçu, subjectivement, comme une menace »



« Une prise de conscience collective : la réalité oppressive ne concerne pas uniquement une personne mais des groupes, des communautés, des membres de collectivités élargies ; de la mise en commun des potentialités et des ressources naît la solidarité ».



« Une prise de conscience sociale: la fatalité est remise en cause, il existe bel et bien des contradictions dans l'environnement socio-politique ».



« Une prise de conscience politique : dès lors qu'on perçoit mieux le fonctionnement de la société, on désire et recherche des alternatives, on propose des solutions possibles à travers l'expérience collective ».



« Une prise de conscience émancipatrice : on pose des actes avec d'autres, on essaie de concrétiser des alternatives dans sa propre existence ; il s'agit de changer de mentalité pour changer ses conditions de vie quotidienne, transformer les rapports à l'environnement et construire une société ».

Dans nos façons de faire, nous abordons la dimension conscientisante de façon permanente et tout au long du processus. Les étapes de conscientisation se font dans l'action, « chemin faisant ».

#### Pour illustrer : une histoire ...

##### Un terrain de « dirt » ... négocié entre les jeunes et l'adjoint au maire

*En 2008, l'animateur jeunes se rend compte que de plus en plus de jeunes expriment leur colère face au peu d'équipements pour les jeunes que compte la ville : « le skate park est tout petit et on n'a même pas de terrain de dirt<sup>3</sup> ».*

*Au bout de quelques mois, suite à une réunion d'équipe au sein du centre social où la question est abordée, il est décidé d'aller vérifier, auprès des jeunes, si cette question de manque d'équipements est une réelle préoccupation. L'animateur jeunes, au gré de ses rencontres avec les jeunes, aborde donc la question ... Petit à petit, la question du terrain de dirt semble être importante pour un groupe d'une quinzaine de jeunes.*

*Il leur propose de se réunir pour voir « si on peut envisager quelque-chose ».*

*Huit jeunes se rendent à la rencontre et les jeunes ont envie que l'animateur aille rencontrer le maire pour lui dire de construire un terrain. Celui-ci refuse et explique que le projet a beaucoup plus de chances d'aboutir si les jeunes vont le rencontrer.*

*Le groupe décide alors d'aller négocier avec le Maire ou son adjoint chargé de la jeunesse.*

*Ils se retrouvent 3 ou 4 fois pour préparer cette rencontre et l'animateur les forme à la négociation. Ils écrivent également un argumentaire pour se préparer.*

*Ils demandent ensuite un rendez-vous en Mairie et on leur dit que c'est l'adjoint au maire qui va les recevoir.*

*Le jour du rdv, ce sont 6 jeunes qui se déplacent accompagnés de l'animateur jeunes. Celui-ci explique rapidement son rôle d'accompagnement à l'adjoint.*

*Les jeunes expriment leurs revendications d'avoir un terrain de dirt. Lorsque l'adjoint invoque des questions de budget – et*

<sup>2</sup> Construire des actions collectives. Développer des solidarités. Bernard Dumas – Michel séguier. Chronique Sociale Août 1999

<sup>3</sup> Dirt : vélo tout terrain qui permet de faire des sauts sur des terrains de bosses

*d'entretien d'un tel terrain, ils ont des arguments ; notamment celui de proposer de participer au chantier et d'assurer, une fois le terrain réalisé, un entretien régulier du lieu.*

*Au bout de 3 mois et de plusieurs rencontres pour chercher un terrain, le projet est finalisé et le terrain sera aménagé par les services municipaux et les jeunes à l'occasion d'un chantier jeunes.*

## 2.2. Le mandat pour agir

Avant de s'engager dans une phase d'écoute large / une phase d'écoute orientée ... de mobiliser un collectif qui va tenter d'agir sur la situation-problème, il est primordial de vérifier auprès de son centre social si on a bien l'autorisation, les moyens, ... le mandat pour agir.

**Mandat** = acte asymétrique par lequel une personne (le mandant) donne à une autre (le mandataire) le pouvoir de faire quelque chose pour elle et en son nom.

Le mandat de l'animateur doit comporter trois composantes :

- Le ou les objectifs priorités (par exemple, est-ce que l'objectif c'est la réalisation de la fête de quartier ou la mobilisation d'un groupe qui peut réaliser/échouer à réaliser la fête de quartier)
- Le rôle et les responsabilités de chaque partie : directeur / animateur, qui peut rencontrer quels acteurs externes ?
- Les procédures et les moyens de mise en œuvre (temps de travail...)

Le mandat est à vérifier / interroger régulièrement. Nous sommes dans des processus collectifs qui se construisent chemin faisant ... c'est donc chemin faisant, qu'il faut vérifier le mandat. Toutefois, nous avons identifié trois moments clefs où il est particulièrement nécessaire de vérifier le mandat : au démarrage de la phase d'écoute, avant de passer en groupe, avant d'agir dans l'espace public.

Si cette démarche d'action collective prend une place conséquente dans les façons de faire du centre social, il est important qu'elle apparaisse dans le projet social du centre social. Projet discuté et négocié avec différents partenaires : une façon d'engager, de spécifier ce qui va être mis en place par le centre social, cela ressemble à un mandat.

*Elle a suivi la formation : Manu Champion – Centre Social Revivre – Ardèche.*

*J'aurais aussi voulu savoir si la formation a changé des choses dans ta pratique, dans celle de l'équipe ?*

*N'étant pas animatrice de profession, mais simplement une bénévole qui a l'envie de, la formation m'a apporté de la structure dans la pratique d'animer un groupe de personnes autour d'une question, et surtout une clarification du rôle ou plutôt de la posture de l'animateur dans le groupe. L'importance de l'écoute.*

*Le fait de travailler sur des cas concrets avec du temps pour mettre en application entre chaque modules est bienvenu, on prends le temps de décortiquer la situation et les temps d'échange entre participants est au final très nourrissant, on ne regarde plus la situation sous le même angle après l'avoir partagé. Le fait aussi de vivre cette formation a plusieurs du même centre social me semble important, cela facilite la mise en œuvre des actions à venir.*

*Bref, c'est un excellent outil à palette large qui nous est donné là, avec la place pour chacun de s'émanciper.*

## 2.3. Les postures de l'animateur

L'animateur a une visée : celle du développement du pouvoir d'agir des personnes ... il adapte donc ses propositions, ses façons de faire en fonction de là où sont les gens, de là où en est le groupe ...

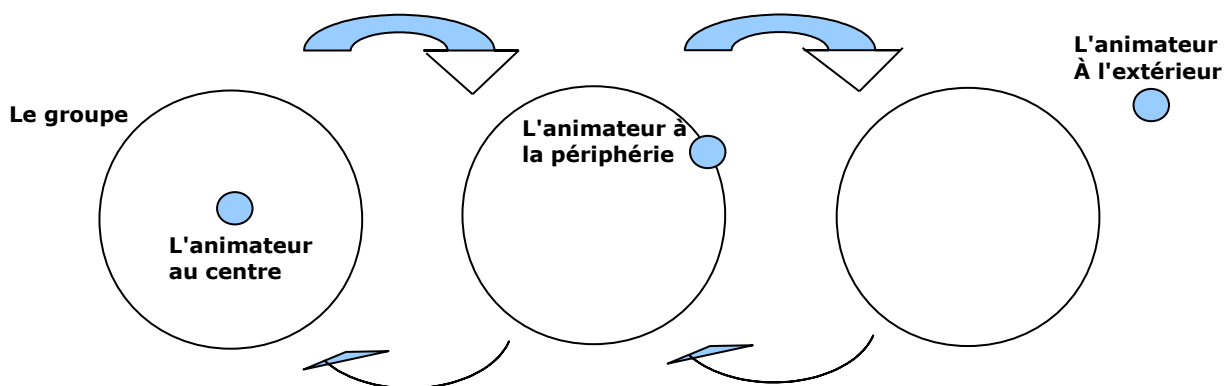
Son rôle étant de contribuer au développement du pouvoir d'agir des personnes du groupe, il pense en permanence à être à sa « bonne » place. Cette « bonne » place se définit par une place qui permet au groupe d'avancer, aux personnes de prendre du pouvoir.

L'animateur « socioculturel » est souvent perçu comme celui qui donne la vie à un groupe. Il est souvent au centre et les participants le suivent. Un animateur social qui vise le développement du pouvoir d'agir des personnes doit autant que possible s'effacer pour laisser la place, le pouvoir aux personnes du groupe.

Cette posture ne doit pas, pour autant, être une posture doctrinale. En effet, tout groupe peut avoir besoin, à un moment, d'un animateur autoritaire (« qui trace la route ») ou leader (situation de démarrage, de crise par exemple) ; l'animateur peut donc, à certaines occasions prendre une grande place, se positionner en leader. L'important est que cette posture ne doit pas rester celle-ci tout au long du processus collectif. Il est donc du rôle de l'animateur de verbaliser la place qu'il prend tout au long du processus afin d'aider le groupe dans sa prise de responsabilité.

Toutes les mesures doivent être prises en permanence pour favoriser la prise de responsabilité et de pouvoir des membres du groupes.

### Une vision schématique de la posture de l'animateur :



#### **Un repère conceptuel : une posture professionnelle, dans la démarche l'animateur social (Yann Le Bossé) :**

- participe à la production du changement (un changement viable, possible, ici et maintenant, qui ne nécessite aucun délai préalable pour que la démarche de changement puisse être initiée)
- met en œuvre la négociation des expertises (l'expertise du professionnel repose sur son habileté à accompagner le changement, l'expertise de la personne repose sur sa connaissance de sa réalité)
- est « personne ressources » (mise à disposition de connaissances, informations, capacités à accompagner le changement, ...)
- a une conception de l'expertise « expérientielle » fondée sur la notion de 'co-construction du changement.' (expertise expérientielle = légitimité fondée sur la valeur intrinsèque et unique du savoir (connaissance de soi, de son milieu, de sa culture, etc.) issue de l'expérience spécifique de chaque personne et ... co-construire le changement = contribuer à déterminer la nature, l'intensité et la forme du changement visé)

#### **Pour illustrer : une histoire ...**

##### **Des parents se mobilisent pour la garde de leurs enfants dans le canton de Châtillon en Diois (Drôme)**

En 2003, un parent discute avec l'agent de développement du centre social à l'issue d'une réunion à propos d'un problème de garde qu'il rencontre – puisqu'il doit emmener son enfant tous les jours dans l'arrière boutique de son commerce. Il est excédé / c'est dur à gérer / lui n'a pas de famille sur place / pourquoi n'y a-t-il pas de « nounous » dans le canton ?

L'agent de développement lui demande, au cours de la conversation, s'il connaît d'autres parents dans la même situation que lui. Il nous répond qu'il en connaît beaucoup.

L'agent de développement lui propose alors d'inviter quelques parents pour une rencontre et le parent décide alors d'interpeller plusieurs parents au cours des jours suivants – dans son commerce, à la sortie de l'école ... Il demande d'ailleurs aux parents intéressés de mobiliser eux-mêmes d'autres parents concernés.

Deux semaines plus tard, ce sont vingt personnes qui se retrouvent et constatent que le problème n'est pas qu'individuel mais qu'il y a également une dimension collective voire territoriale à la question ... il y a de la colère, de l'exaspération qui s'expriment ... L'agent de développement aide les personnes présentes à réaliser un petit diagnostic qui montre que chaque jour, c'est certainement plus d'une dizaine de familles qui sont concernées par un besoin de garde.

Fort de ce constat, les parents décident de partager le diagnostic avec les élus du canton ... ils proposent alors à la communauté des communes et au centre social de les aider à provoquer une réunion. Les parents, quant à eux, interpellent les élus municipaux des villages concernés en leur disant qu'ils souhaitent échanger avec eux / voir ce que l'on peut faire ensemble ...

Après plusieurs mois où il a fallu convaincre, rassurer les élus ... une première rencontre a enfin lieu. Cette rencontre est animée par l'agent de développement du centre social qui sécurise la discussion par des règles relationnelles adoptées par tous au début de la rencontre, et par des méthodes qui permettent à chacun de s'exprimer, de s'écouter. Au cours de ce temps d'échange, élus et parents sont d'accord sur le constat et décident alors de travailler ensemble pour tenter de trouver des solutions.

Un « comité de concertation » est alors créé composé d'élus, de parents et animé par le centre social et la communauté des communes.

Le centre social accompagne également le groupe de parents entre les rencontres du comité de concertation ...

Trois ans après, une halte-garderie parentale ouvre ses portes à Châtillon pour les familles du territoire ... portée par une association de parents et financée par la CAF et les communes du canton.

# Alors petites rivières ... ou grands fleuves ?

## **Choisir le chemin**

« Les « séismes » boursiers, financiers, économiques et sociaux que nous vivons sont aussi les signes superficiels de changements profonds que notre société est en train de vivre sans vraiment s'en rendre compte. Et que, comme après toute crise (au sens médical ou politique du mot), la société ne reviendra pas à l'état antérieur, au statu quo, mais devra inventer un nouvel état ».

Ce témoignage de Michel SERRES, philosophe, nous ouvre la porte d'un passage entre un ancien monde et un nouveau monde !

Alors, métamorphose, chrysalide, nouveau monde, changement, passage, mutation, révolution, transition, transhumance (transe?), paradigme...

Nous vivons actuellement une transformation ...

Modestement, mais résolument, nous pensons que nos façons d'agir ... pour accompagner les actions collectives qui visent à résoudre les situations problèmes vécues par les habitants ... contribuent à cette transformation. Petitement, modestement, mais résolument !

Il ne s'agit donc pas uniquement de former des professionnels et des bénévoles. Non, il s'agit de s'outiller ensemble pour construire la société de demain !

## **De petites rivières ... ou de grands fleuves ?**

En effet, si toutes les actions des centres sociaux ... menées jour après jour, opiniâtrement, souvent invisibles ... forment une multitude de petites rivières – elles peuvent aussi former un grand fleuve si nous sommes en capacité de partager une visée politique (celle de l'émancipation et de la transformation sociale) et des façons de faire concrètes pour mettre en œuvre cette visée ; c'est à cela que tente de répondre notre formation-action « Faire émerger et animer des actions collectives à visée émancipatrice ».

## **Le pouvoir d'agir**

Pour finir, cette formation, cette « façon de faire » prend appui sur un présupposé humaniste fort : les personnes sont capables de se développer à partir de leurs potentialités, de leurs capacités, de leurs ressources, de leurs solidarités et de leurs savoir-faire<sup>4</sup>. Ce sont donc les personnes qui ont le pouvoir d'agir ! Nous avons ainsi – animateurs des centres sociaux – à explorer cette nouvelle posture : le passeur !

**« Personne n'éduque autrui, personne ne s'éduque seul, les hommes s'éduquent ensemble par l'intermédiaire du monde. » (Paulo Freire – 1974).**

---

Merci à : Sylvie Pambet, Denis Ladous, Manu Bodinier, Jérôme Bar, Christian Dumortier, Sylvain Paratte, le Conseil d'Administration de l'URACS, la Commission Paritaire Nationale Emploi Formation

**Alain Cantarutti et Yves Macquet**

Union Rhône-Alpes des Centres Sociaux  
47 rue de la déportation  
BP 28  
26 101 Romans sur Isère – Cédex  
Tél. 04 75 05 04 14  
[uracs@rhone-alpes.centres-sociaux.org](mailto:uracs@rhone-alpes.centres-sociaux.org)  
[www.rhonealpes.centres-sociaux.fr](http://www.rhonealpes.centres-sociaux.fr)



<sup>4</sup> D'après Michel Séguier – les 7 idées-forces du développement social local.