

Ouvrage publié avec le concours de la chaire ESS de l'université de Reims
Champagne-Ardenne et de l'association RESSOR.

Conception graphique : Éditions et presses universitaires de Reims. Mise en
page : Marion Hummel (marionhummel.pao@gmail.com)

ISBN : 978-2-37496-176-7 (broché)

ISBN : 978-2-37496-180-4 (PDF)

ÉPURE – ÉDITIONS ET PRESSES UNIVERSITAIRES DE REIMS - 2022

Bibliothèque Robert de Sorbon

Avenue François-Mauriac / CS40019 / 51 726 Reims Cedex

www.univ-reims.fr/epure

Diffusion FMSH – CID

18-20 rue Robert-Schuman / 94 220 Charenton-le-Pont

www.lcdpu.fr/editeurs/reims

RESSOR

Collection de l'association RESSOR

dirigée par Laëtitia Lethielleux



Présentation de la collection

La collection **RESSOR** est l'émanation d'une dynamique collective lancée en novembre 2018 par un groupe d'enseignants chercheurs de la région Grand Est. Aujourd'hui sous forme associative, RESSOR, pour Réseau de formation et de recherches en économie sociale et solidaire (ESS) du Grand Est, s'est doté de plusieurs missions dont celle de promouvoir les coopérations intellectuelles, la recherche et les échanges entre chercheurs, enseignants et acteurs en économie sociale et solidaire à une échelle régionale. Cette mission se traduit, entre autres, par l'édition d'ouvrages visant à faire connaître des travaux de recherche sur les thématiques de l'ESS.

Cette collection encourage les membres de RESSOR Grand Est à publier leurs travaux et à diffuser plus largement les résultats de leurs actions (scientifiques et pédagogiques) de façon à constituer une base de connaissances dans le champ de l'ESS. Grâce au soutien et à la confiance de notre partenaire, les éditions ÉPURE, ces résultats bénéficient d'une plus grande visibilité.

Les livres de la collection **RESSOR** ont pour ambition de permettre la diffusion de travaux de recherche auprès du plus grand nombre (chercheurs, étudiants, membres du monde associatif, entreprises et organisations de l'ESS...). Par cette diffusion des savoirs, l'objectif est de favoriser le dialogue entre le monde de la recherche et les structures de l'ESS.

La composition du comité scientifique de la collection est le reflet des valeurs défendues par les membres du réseau : la pluridisciplinarité et l'ouverture à l'international. En fonction de la thématique de l'ouvrage, peuvent être invités des membres extérieurs en qualité d'expert à rejoindre le comité scientifique et à contribuer au projet d'édition en cours.

Laëtitia LETHIELLEUX
responsable de la collection **RESSOR**

Membres du comité scientifique

Melaine CERVERA (université de Lorraine)

Monique COMBES-JORET (université de Reims Champagne-Ardenne)

Jean-Pierre GIRARD (université du Québec à Montréal, Canada)

Laëtitia LETHIELLEUX (université de Reims Champagne-Ardenne)

Vincent LHUILLIER (université de Lorraine)

Sébastien MAINHAGU (université de Haute-Alsace)

Élise MARCANDELLA (université de Lorraine)

Delphine WANNENMACHER (université de Lorraine)

Le changement en association : s'adapter, innover, résister

sous la direction de

Elisabetta Bucolo et Joseph Haeringer

épure
ÉDITIONS ET PRESSES UNIVERSITAIRES DE HELM

Sommaire

Présentation des auteurs	11
Préface.....	17
<i>Yannick Blanc</i>	

Introduction

Des trajectoires d'action et d'engagement.....	23
<i>Elisabetta Bucolo et Joseph Haeringer</i>	

Ce que le changement dit des associations.....	31
<i>Elisabetta Bucolo</i>	

PARTIE 1 - LE CHANGEMENT ENTRE INJONCTION ET OPPORTUNITÉ

La prospective et le détour théorique pour un changement choisi	45
<i>Christine Chognot</i>	

L'écriture du projet associatif : une scène entre citoyens favorisant l'apprentissage démocratique en association.....	57
<i>François Bernard et Vincent Chaudet</i>	

Faire évoluer sa culture pour actualiser son intuition fondatrice : la Fondation Apprentis d'Auteuil.....	69
<i>Luc Fossey et Audrey Chrétien</i>	

PARTIE 2 - LE CHANGEMENT DES PRATIQUES D'INTERVENTION POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES

La question de l'émancipation des normes de l'action publique par les professionnels : l'espace rencontre parents/enfants	83
<i>Alessandra Florio et Olivier Léonard</i>	

L'accueil des exilés chez des particuliers :
une initiative qui renouvelle les pratiques du travail social ? 95
Mégane Réginal

La conflictualité comme moteur de l'intervention collective
en prévention spécialisée 107
Félix Lachesnaie

Dynamique de réciprocités, un habitat partagé et inclusif..... 119
Joseph Haeringer

PARTIE 3 - LE CHANGEMENT PAR L'EXPÉRIENCE

Les évolutions de la pratique des pairs aidants
dans les associations135
Iñes Bedrani

L'action communautaire, des pratiques associatives vers une
transformation sociale149
Olivia Mercier

Redonner aux jeunes le désir et la capacité de se projeter 161
Odile Ginoccki, Samuel Hermange et Mathieu Saunier

Pour ne pas conclure.....175
Elisabetta Bucolo et Joseph Haeringer

Postface183
Laëtitia Lethielleux

Présentation des auteurs

François BERNARD, professionnel et bénévole du secteur social et médico-social pendant quarante-trois ans et diplômé du master 2 de Sciences Po Paris « Sociologie de l'association et action dirigeante », il a toujours associé expérience de terrain et formation/recherche universitaire. Après une coupure avec le milieu associatif de cinq ans, il s'est réinvesti depuis peu au sein de la sauvegarde de l'enfance et de l'adolescent à l'adulte de Maine-et-Loire ASE49, dont il est aujourd'hui vice-président.

Iïnes BEDRANI, conseillère en économie sociale et familiale de formation, elle a travaillé au sein de plusieurs institutions publiques comme associatives. Elle est aujourd'hui responsable du pôle de veille sociale d'une association qui comprend des équipes de maraude, d'accueil de jour et de chantier d'insertion. Diplômée d'un DESU « Prise en charge des addictions » de Paris 8 et du master « Intervention et développement social : économie sociale et solidaire » du Cnam, elle s'est intéressée au savoir expérientiel et à la *pair-aidance* durant ses recherches. Elle est par ailleurs présidente de l'association ACINA qui accompagne des personnes exilées et vivant en bidonvilles.

Yannick BLANC, vice-président de la Fonda, président de l'Institut français du monde associatif. Il a coordonné les travaux exploratoires de la Fonda sur l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur, démarche qui se poursuit dans le cadre de la thématique « modèles socio-économiques et création de la valeur » de l'IFMA.

Elisabetta BUCOLO, sociologue, maîtresse de conférences au CNAM, elle est membre du Lise-CNRS depuis 2013. Elle est responsable du master 2 « Intervention sociale et développement social : Économie sociale et solidaire », membre du collectif d'animation et de gestion du RIUESS et du conseil scientifique de l'IFMA. Ses recherches

s'inscrivent dans le courant de la sociologie économique et portent sur l'innovation sociale, les associations, les initiatives citoyennes de transition écologique et les mouvements contre la criminalité.

Vincent CHAUDET, maître de conférences en sciences de l'éducation et de la formation, éducateur spécialisé et cadre en travail social, s'est intéressé, tout au long de sa formation universitaire, à des objets de recherche issus des pratiques éducatives. Désormais chargé de mission et coordinateur du service recherche de l'Institut de formation en travail social des Pays de la Loire, il développe des actions de recherche et d'appui méthodologique auprès d'une multitude de terrains de l'intervention sociale et du handicap.

Christine CHOIGNOT travaille depuis le début des années 2000 sur la réaffirmation des potentiels du projet associatif par une démarche de prospective concrète, dont les premiers ateliers ont été animés, sur le terrain, dans le réseau Uniopss-Uriopss. Le cadre conceptuel de ces investigations a été consolidé par un travail de thèse sur « Le rôle politique des associations et la dimension mouvement ». Cette recherche menée au Cnam sous la direction de Jean-Louis Laville a été soutenue en 2018. Christine Chognot a animé selon des formes variées différents ateliers de prospective pour des associations. Elle est l'auteur de l'ouvrage *Le Sens de l'action dans les associations*, Éditions érès, Paris, 2020.

Audrey CHRÉTIEN, diplômée du master 2 « Littérature, philologie, linguistique – de la Renaissance aux Lumières » de l'École normale supérieure (Ulm) et de l'université Paris IV-Sorbonne, elle a principalement enseigné à l'étranger, où elle s'est notamment formée à la pédagogie Montessori. Bénévole dans plusieurs associations et engagée pour la cause de la jeunesse en difficulté, elle a rejoint la fondation Apprentis d'Auteuil en 2017, où elle a piloté les politiques d'engagement bénévole avant de prendre la responsabilité du pôle gestion de carrière et de recrutement.

Alessandra FLORIO, psychologue clinicienne, diplômée du master « Intervention et développement social : économie sociale et solidaire » du Cnam et du diplôme d'État en ingénierie sociale, intervient depuis 2000 auprès des familles dans un contexte d'aide contrainte. Formatrice en approche systémique, elle est spécialisée en analyse des pratiques professionnelles et interventions institutionnelles dans le secteur médico-social. Actuellement, elle est soutien technique

du comité de pilotage stratégique de la Société de protection pour l'enfance de Toulon et engagée dans une pratique de psychologue institutionnelle.

Luc FOSSEY, psychologue clinicien, est aujourd'hui directeur des relations humaines de la fondation Apprentis d'Auteuil. Depuis cinq ans, il accompagne les équipes pour qu'elles s'adaptent au changement, mais aussi pour qu'elles cherchent de nouvelles réponses aux besoins de notre société. Diplômé du master 2 de Sciences Po Paris « Sociologie de l'association et action dirigeante », il est engagé comme bénévole au sein de plusieurs associations tournées vers l'accompagnement de la personne.

Odile GINOCCKI, professionnelle du développement de projet dans le champ de la jeunesse, est co-fondatrice de l'association Traverses Parcours. Impliquée dans diverses recherches actions à Paris et en Nouvelle-Aquitaine, elle a participé à l'ouverture de plusieurs tiers-lieux avec et pour les jeunes. Favorisant l'expérimentation sociale, culturelle et collective, son travail s'inspire de la pédagogie de projet dans l'esprit de John Dewey plutôt que des références issues du monde entrepreneurial.

Joseph HAERINGER, sociologue, a été successivement dirigeant dans diverses associations du secteur social, puis chargé de recherches au Centre de ressources et d'information sur les associations (Crida). Il a participé à la direction pédagogique du master 2 de Sciences Po Paris « Sociologie de l'association et action dirigeante ». Il a assuré la coordination de l'ouvrage collectif *La Démocratie, un enjeu pour les associations d'action sociale* paru chez DDB en 2008.

Samuel HERMANGE, diplômé du master « Intervention et développement social : économie sociale et solidaire » du Cnam, a réalisé un mémoire portant sur l'accompagnement des jeunes « invisibles » sans l'enjeu de l'emploi. Ayant travaillé auparavant dans un dispositif dédié à l'insertion professionnelle, il s'est intéressé dans ses travaux à des alternatives originales, notamment celle du Young Café, tiers-lieu expérimental fonctionnant sur la base d'un café et d'un incubateur de projets.

Félix LACHESNAIE, éducateur spécialisé et diplômé du master « Intervention et développement social : économie sociale et solidaire » du Cnam, a exercé en prévention spécialisée pendant près

d'une décennie avant de rejoindre le service politique de la Ville de Paris. Il a inscrit son engagement professionnel et associatif dans une réflexion et une pratique visant à développer le pouvoir d'agir des habitants des quartiers populaires.

Olivier LÉONARD, éducateur spécialisé dans un service d'AEMO depuis une dizaine d'années. Diplômé du DEIS et du master « Éducation familiale et intervention sociale en Europe ». Son mémoire de recherche porte sur la participation du parent dans le cadre de l'AEMO et de l'accompagnement réalisé par les professionnels, entre prescription et réalité.

Laëtitia LETHIELLEUX, normalienne de l'ENS de Cachan, est professeure agrégée des universités en sciences de gestion à l'université de Reims Champagne-Ardenne (URCA). Elle est responsable de la chaire Économie sociale depuis 2013 et gère le parcours de master Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire ainsi que la mention Ressources humaines. Elle co-anime le groupe de recherche thématique « RH & ESS » de l'AGRH et l'inter-chaires ESS du RIUESS. Ses recherches se déploient selon deux axes : l'étude des stratégies d'adaptation des entreprises et les effets sur leurs pratiques RH (axe 1) ainsi que sur les spécificités de la GRH des entreprises de l'ESS (axe 2).

Olivia MERCIER, éducatrice de formation, a travaillé plus de dix ans notamment sur des programmes de lutte contre l'habitat indigne. Diplômée du master « Intervention et développement social : économie sociale et solidaire » du Cnam, elle est actuellement en thèse Cifre auprès du service politique de la Ville de Paris et du Lise-Cnrs. Son sujet de recherche porte sur les économies populaires dans les quartiers parisiens dits prioritaires et leurs effets sur les enjeux sociaux et climatiques actuels.

Mégane RÉGINAL, conseillère en économie sociale et familiale de formation initiale, a occupé plusieurs postes dans le secteur social et médico-social (EHPAD, SAAD, CHRS, service ASLL, aire d'accueil des gens du voyage, CHU, maraude). Diplômée de la licence « Sciences sociales parcours socio-anthropologie » de l'université Panthéon-Sorbonne et du master « Intervention et développement social : économie sociale et solidaire » du Cnam, elle a réalisé divers travaux sur la question du logement des exilés. Elle travaille actuellement

en tant que chargée de mission habitat inclusif à l'Union nationale des associations familiales.

Mathieu SAUNIER, diplômé de l'École d'architecture de Paris-Belleville, s'intéresse dès le début des années 2000 aux questions d'insertion par l'activité économique au prisme des nouvelles technologies. D'abord fondateur et dirigeant d'une SSII d'insertion, il prend conscience des limites du numérique et des modèles lucratifs et rejoint l'association Traverses où il co-anime des tiers-lieux jeunesse en Île-de-France puis en Nouvelle-Aquitaine.

Préface

Yannick Blanc

En 2011, après avoir longuement enquêté sur les attentes des responsables du monde associatif, la Fonda décidait de se lancer dans une démarche de prospective, intitulée « Faire ensemble 2020 ». La première étape en fut l'élaboration de quatre scénarios exploratoires dont les tendances dominantes étaient respectivement la marchandisation étendue, le retrait de l'État, l'influence du modèle entrepreneurial, le développement de l'innovation sociale¹. Un peu plus de dix ans après, ces scénarios n'ont rien perdu de leur pertinence, mais l'enjeu (et la difficulté) de l'analyse s'est déplacé vers la combinaison de ces quatre tendances. Le déploiement accéléré des outils et des usages numériques s'est accompagné d'une marchandisation des services et surtout des données à laquelle le déploiement de communs numériques n'a pas permis de résister. La tendance au retrait de l'État, récemment contrariée par la crise sanitaire, n'a jamais atteint en France le niveau de la *Big Society* britannique, mais l'extension des procédures d'appel d'offres et de mise en concurrence a profondément remanié la relation entre associations et pouvoirs publics. Portée par les politiques de RSE et le développement de l'entrepreneuriat social, mais aussi par les critères de « performance » appliqués par l'administration au secteur sanitaire et médico-social, l'influence du modèle entrepreneurial est incontestablement la tendance dominante des dix dernières années. Mais elle est très fortement nuancée en fin de période par l'émergence de l'innovation sociale en réaction à la disparition du service public et aux insuffisances de l'État-providence, comme en témoigne par

1 <https://fonda.asso.fr/ressources/les-associations-lhorizon-2020>

exemple la spectaculaire prolifération des tiers-lieux sur tous les types de territoire et la dynamique créée par le projet territoire zéro chômeur de longue durée.

La méthode des scénarios a démontré son utilité pour cartographier les évolutions ou les ruptures possibles d'un futur plus ou moins lointain, mais elle peut avoir le défaut de figer les alternatives dans un récit d'affrontement entre des modèles réduits à leur caractéristique dominante. Or les transformations du paysage sociopolitique dans lequel évoluent les associations sont en réalité plutôt marquées par la combinaison des modèles que par leur affrontement. Ce qui frappe en effet l'observateur contemporain de ce paysage, c'est que la déstabilisation des modèles, en tant que représentations d'un idéal d'organisation, affecte simultanément les trois grandes familles d'action collective : les institutions publiques, les entreprises et les organisations de la société civile.

Le déclin du modèle institutionnel, détecté il y a déjà vingt ans par François Dubet², est un processus de longue durée qui constitue la toile de fond l'action collective. Schématiquement, le modèle repose sur la hiérarchie d'accès et d'interprétation des règles fondamentales (dogme religieux, lois de la nature, principes juridiques...) qui régissent l'organisation de la société et l'action collective. Le niveau de connaissance et le pouvoir d'interprétation définissent le rang hiérarchique. La légitimité de la hiérarchie repose sur sa fonction tutélaire : celui qui est en position dominante exerce son pouvoir pour le bien de celui qu'il domine. L'Église, l'État, l'Université, l'École, mais aussi la médecine et le travail social fonctionnent ainsi selon une grammaire commune. La domination y est acceptable parce qu'elle s'accompagne d'une fonction de protection et d'une promesse, pour ceux qui le méritent, d'accéder aux échelons supérieurs de la hiérarchie. Le modèle commence à décliner lorsque s'élargit l'accès aux savoirs, connaissances et informations ; la génération de la massification de l'enseignement supérieur et de l'usage des *mass media* est la première à le contester, celle de l'accès illimité aux données numérisées le considère définitivement obsolète. Le fait associatif est né, avec les sociétés savantes, de l'activité de partage du savoir, mais il va se développer, tout au long du XX^e siècle, en contre-pouvoir et en miroir du modèle institutionnel.

Le fait entrepreneurial, défini par le cycle investissement/prise de risque/prise de bénéfice, est aussi vieux que l'activité marchande, et la grande entreprise capitaliste s'est épanouie selon les règles de la grammaire institutionnelle. Qu'est-ce que le taylorisme sinon le perfectionnement technique de la subordination de ceux qui exécutent par ceux qui

2 François Dubet, *Le Déclin de l'institution*, Paris, Les Éditions du Seuil, 2002.

savent ? Mais le modèle entrepreneurial comme modèle d'organisation de la société se nourrit de l'affaiblissement du modèle institutionnel. Sa grammaire repose sur le respect du contrat et sur la mesure de la performance. Son idéal est celui de l'autonomie et de l'initiative. Il correspond à une société d'individus dégagés des appartenances organiques, développant leur sociabilité sur un donnant-donnant entre capacité d'action et légitimité du bénéfice retiré. Ce modèle est loin d'avoir épuisé son attractivité, mais la financiarisation de l'économie à l'ère néo-libérale et la concentration du pouvoir économique par les géants du numérique ruinent l'idéal d'une société contractuelle d'individus libres : les contrats sont inégaux et dissimulent mal, derrière les conditions générales d'utilisation, des relations d'allégeance et, sous la microentreprise, un nouveau servage.

Dans son livre posthume, le regretté David Graeber³ s'était associé à l'archéologue David Wengrow pour rechercher dans la plus haute antiquité et dans toutes les parties du monde les traces du modèle coopératif. Elinor Ostrom avait déjà documenté une multitude de cas de gestion de ressources en commun et en a même tiré une sorte de grammaire élémentaire de la gouvernance⁴. Le modèle coopératif est donc à la fois très ancien, universel et très divers quant à son objet et à ses modalités. Cela n'a pas empêché les coopératives ouvrières, agricoles et les mutuelles, nées à la fin du XIX^e siècle, de se voir quasiment absorbées par le modèle institutionnel et par le modèle entrepreneurial. Le modèle coopératif connaît cependant aujourd'hui une nouvelle vitalité, d'une part avec l'émergence de l'économie sociale et solidaire et d'autre part avec celle des « communautés d'action », terme par lequel on peut désigner les formes d'organisation correspondant aux stratégies d'impact collectif⁵. Malgré leur très grande diversité, elles répondent à trois caractéristiques majeures : elles n'existent qu'en vue d'un projet opérationnel précis ; elles réunissent des acteurs qui appartiennent par ailleurs à des métiers, organisations ou institutions divers ; leur grammaire est celle de l'engagement, le plus souvent formalisé par la rédaction d'une « charte », document sans consistance juridique déterminée dont l'objet est de vérifier la compatibilité et d'affirmer la cohérence entre des objectifs à atteindre, des règles et des valeurs à respecter, une méthode de travail en commun.

3 David Graeber et David Wengrow, *Au commencement était*, tr.fr. Elise Roy, Paris, les Liens qui Libèrent, 2021.

4 Elinor Ostrom, *Understanding Institutional Diversity*, Princeton University Press, 2005.

5 Fay Hanleybrown, John Kania, Mark Kramer, « Canaliser le changement : comment réussir l'impact collectif », *Stanford Social Innovation Review*, Janvier 2012, vol. 10, n° 1.

Le modèle coopératif est proche de la forme associative en ce qu'il consiste lui aussi à mettre en commun des ressources ou des activités, mais il n'est cependant pas propre au monde associatif. On le voit de plus en plus mobilisé par le monde économique, soit pour mutualiser des stratégies de développement (pôles de compétitivité, territoires d'industrie), soit pour modéliser le management de l'entreprise « en archipel » qui réunit de manière non hiérarchique une diversité de métiers, de statuts et de formes juridiques. Mais il émerge également dans les politiques publiques avec le phénomène des tiers-lieux, déjà évoqué, ou les projets de « cité éducative », « cité de l'emploi », « cité de la jeunesse » visant à constituer, autour des institutions publiques, des communautés d'action regroupant acteurs économiques et associatifs.

Les trois modèles que l'on évoque ici ne sont ni les stades d'une évolution organisationnelle, ni les étapes d'un quelconque sens de l'histoire. Ils peuvent, selon la conjoncture, être en concurrence, se combiner ou se reconfigurer. On peut estimer que le premier xx^e siècle a vu l'apogée du modèle institutionnel, y compris dans le monde associatif lorsque celui-ci s'est organisé en grandes fédérations sectorielles, et que l'ère néo-libérale est le « moment » du modèle entrepreneurial. La phase ascendante que connaît aujourd'hui le modèle coopératif est incontestablement favorable au monde de l'ESS, au mouvement des communs et aux associations, mais ce climat ne permettra pas à lui seul de résoudre toutes les difficultés soulevées par les changements en cours.

Les grandes structures associatives comme la Croix-Rouge française, les Restos du cœur ou les fédérations sportives n'ont d'autre choix que de faire vivre et de transformer le modèle institutionnel, avec ses instances multiples, ses procédures de représentation ou de règlement des litiges. Le principe de domination tutélaire inhérent au modèle institutionnel se trouve aujourd'hui confronté aux valeurs du pouvoir d'agir et de l'auto-détermination des personnes accompagnées. L'importance accordée à leur présence et à leur parole dans les instances délibératives fait de ces associations le laboratoire démocratique indispensable à la revitalisation des institutions publiques.

L'adoption par l'administration de la logique de rationalité financière propre au modèle entrepreneurial a en quelques années porté un coup fatal au service public comme en témoigne l'effondrement pur et simple du système de santé ou de la justice auquel nous assistons aujourd'hui. C'est sans doute en recombinaison de la logique institutionnelle et de la logique coopérative que l'on pourra reconstruire sur ces ruines. Le tableau est assez éloquent pour justifier, dans le secteur médico-social, une attitude de résistance déterminée face aux injonctions de rentabilité et à la concurrence du secteur privé lucratif. Pour autant, l'emprunt et l'adaptation des

savoir-faire issus de l'entreprise peuvent aussi s'effectuer au bénéfice du projet associatif comme le montre l'expérience menée depuis dix ans par IDEAS qui mobilise quelque 190 conseillers bénévoles, venus du monde professionnel, pour accompagner des associations dans une démarche d'amélioration continue⁶.

Enfin, la montée en puissance du modèle coopératif ne va pas sans poser de nouveaux défis au monde associatif. Il ne suffit pas de se mettre autour de la table et de partager des valeurs pour coopérer. Le propre de la stratégie coopérative, par opposition aux stratégies de combat, de concurrence ou de compétition, est que l'atteinte de ses objectifs doit respecter l'équilibre entre les bénéfices obtenus par chaque partie prenante et l'utilité collective. Elinor Ostrom a longuement analysé les conditions à réunir pour obtenir cet équilibre dans un contexte de gestion de ressources, mais qu'en est-il lorsqu'il s'agit d'un objectif de transformation ? L'appréciation de la situation de départ, l'énoncé des objectifs, le choix des outils de suivi et de mesure des résultats, l'organisation de la gouvernance et de la fonction de soutien sont autant de questions opérationnelles qui, au-delà de l'inévitable charte, appellent le développement de méthodes pragmatiques et rigoureuses. Les savoir-faire associatifs existants en fournissent la base, mais l'apprentissage qui reste à faire est exigeant⁷. Il est l'occasion, pour les associations, de reprendre l'initiative et de faire prévaloir leurs modalités d'action dans leurs négociations avec les pouvoirs publics et le monde économique.

Les études réunies dans cet ouvrage montrent comment réagissent les associations soumises à l'attraction et/ou à la pression des trois modèles. Ancré dans la liberté et la volonté d'agir, le fait associatif est intrinsèquement lié aux transformations de la société qu'il éclaire, préfigure ou accompagne. Mais il arrive aussi que les associations, créées pour faire vivre des valeurs, réparer des injustices, des négligences ou compenser des handicaps, se trouvent percutées par des transformations qu'elles n'ont ni voulues ni prévues. La question du changement est alors toujours existentielle, non pas en raison d'une inévitable « résistance au changement », mais parce que le risque existe qu'en s'adaptant aux circonstances ou en recherchant la performance instrumentale, on perde tout simplement sa raison d'être. Contrairement à ce qu'assène volontiers le discours managérial, il n'y a pas de vertu intrinsèque au changement ; il ne suffit pas d'y consentir, il faut encore en faire le moyen de persévérer dans son être.

6 www.ideas.asso.fr

7 Cf. le *Guide pratique du faire ensemble* élaboré par la Fonda sur www.fonda.asso.fr

S'adapter, résister, innover, bien des associations que je connais pratiquent en réalité les trois attitudes à la fois. Il faut louer leur pragmatisme mais parfois s'inquiéter de leur faiblesse stratégique. Le modèle institutionnel et le modèle entrepreneurial peuvent inspirer des solutions, mais seul le modèle coopératif leur permet aujourd'hui d'imaginer un horizon stratégique en les poussant à rechercher méthodiquement ce qu'elles ont de commun et ce qu'elles peuvent mettre en commun avec d'autres acteurs de l'intérêt général. Si une politique associative peut ressembler à quelque chose, ce sera à ce travail d'apprentissage patient et obstiné.

Introduction

Des trajectoires d'action et d'engagement

Elisabetta Bucolo et Joseph Haeringer

Pour les acteurs associatifs, dirigeants en charge du pilotage d'un projet, professionnels « invités » à entrer dans une démarche, bénévoles en charge d'une activité, usagers d'un service, le changement délibéré devient une composante de toute organisation. Et pourtant, il doit être justifié, expliqué pour être accepté. À défaut, il est alors subi. Les raisons évoquées sont relatives aux positionnements des acteurs impliqués : pour certains, il est érigé en preuve d'une dynamique collective et, implicitement de sa capacité à s'adapter aux contraintes du contexte, tandis que, pour d'autres, il est souvent générateur de craintes, associé à « un travailler plus avec moins », à « faire autrement sans savoir comment » ou encore à une « rationalisation instrumentale » qui ne dit pas son nom. Si les premiers le justifient au nom de « la modernité » à laquelle les processus de changement sont souvent associés qualifiant de nostalgique ou passéiste toute forme de refus ou de résistance à entrer dans le mouvement, les autres y voient la fragilisation d'une coopération construite au fil des pratiques et ce, au nom d'un modèle libéral dominant qui privilégie une vision ordonnée à l'immédiateté d'un résultat. Aussi pour les uns comme pour les autres, c'est une épreuve où se jouent la cohésion d'une institution et de son organisation, la mise en tension entre une légitimité historique de l'action collective et une capacité à se saisir des évolutions sociétales pour explorer de nouveaux modes de fonctionnement, ou encore une option organisationnelle répondant aux normes courantes et la prise en compte des aspirations et des besoins des personnes. Il est donc essentiel, pour les dirigeants, les bénévoles,

les professionnels et les publics des associations, de comprendre les logiques qui mettent en mouvement les individus ainsi que les collectifs et de saisir en particulier les représentations implicites mises en question dans le changement. Expliquer le changement, en analyser les causes et les effets, pour mieux le piloter, ne suffit pas. Il nous faut aussi explorer les représentations, le sens qu'en donnent les acteurs et les logiques qui guident leur action. Il nous faut surtout donner la parole à ceux et celles qui portent ces changements au sein de leurs organisations pour en saisir la complexité.

L'attrait pour une version entrepreneuriale de l'association, ordonnée à la production d'une offre de service, s'explique en particulier par sa connivence avec un environnement dominé par la logique du marché, celle du « donnant-donnant », où « l'on n'a rien sans rien » et où l'État modernisé entraîne ses opérateurs historiques dans ce même mouvement. Cependant, lorsque la rationalité gestionnaire s'impose au nom de valeurs standardisées, elle traite les attentes des personnes dans des procédures qui sont autant de freins à une expression personnelle et subjective d'orientation fondée en valeurs. Il s'y opère comme un déplacement : de l'attention portée à la singularité des situations personnelles vers celle soucieuse du respect du code de bonnes pratiques érigées en normes. Là où la pluralité des associations peut constituer une diversité d'espaces publics favorisant l'initiative socio-économique et l'engagement citoyen de proximité, est imposé le regroupement au nom d'une plus grande efficacité économique¹.

D'autres possibles

Face à ces dérives, on pourrait se limiter au constat que la réduction utilitariste que porte ce mouvement suscite chez les professionnels et les usagers des comportements dont l'apparente « loyauté » cache le repli, voire « le retrait » de l'engagement individuel, en l'absence d'une possibilité à « donner de la voix »². Cependant, les réflexions et les démarches dont témoigne l'ouvrage collectif présenté ici explorent une autre perspective : il est possible de trouver, aussi, la part d'incertitude que recèlent des systèmes en apparence totalement enfermés dans des logiques indémontables, et de déceler, ce faisant, le chemin d'une latitude. Les expériences dont il est ici question sont en effet ancrées dans la réalité : elles montrent l'invention de solutions, dans des contextes donnés, par des

1 Joseph Haeringer, « Quelle modernisation pour les associations ? », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n° 2605, 2009.

2 Albert Hirschmann, *Exit, Voice and Loyalty : responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1970.

personnes qui ont choisi de sortir du cadre, de dépasser le déterminisme, de penser autrement une situation, un problème³. Elles recèlent parfois une part d'utopie et, en tous cas, traduisent une volonté d'agir en cohérence avec des orientations qui fassent sens : même si elles ne sont que rarement mises en avant, les valeurs de référence sont souvent présentes et structurantes. Nous avons voulu les mettre en exergue et montrer par ce biais ce qui, dans les pratiques associatives, émerge en termes d'émancipation, tente d'arrimer une vision normative, celle d'une « vie bonne », à une critique d'une société dominée par les logiques néolibérales. Il s'agira moins d'exemplifier certaines situations que d'identifier ce qui, dans des fonctionnements particuliers, est de nature à répondre à cette double exigence d'une formulation critique qui ne se réduit pas à un discours, mais suscite une pratique visant à explorer de nouveaux possibles répondant à cet idéal. Nombre de pratiques sont portées par les professionnels et plus largement par l'ensemble des acteurs associatifs qui méritent de trouver une visibilité plus grande afin de donner à voir les apports « quotidiens » au changement. L'utilisation de ce terme de changement pourra ainsi mobiliser à la fois une idée d'évolution permanente, d'un processus inéluctable auquel on ne peut qu'adhérer, ou plus prosaïquement, une capacité de rupture et de créativité pour aller de l'avant en étant acteur de son avenir.

Si les situations présentées par les contributeurs de cet ouvrage sont diverses quant aux déterminants socio-économiques et aux enjeux sociopolitiques retenus par chacun, elles ont en commun d'aborder le changement en identifiant dans chaque texte : la dynamique collective engagée (quelle participation des acteurs, quels éléments ont été déterminants dans l'impulsion du changement et de la dynamique engagée ?) ; la dimension politique (comment se jouent les relations avec cet environnement public, avec l'espace public, l'opinion publique, dans les relations avec les pouvoirs publics ?) ; les outils et méthodes mobilisés pour donner corps concrètement au changement (quels partenariats, quels outils d'animation, de formation des co-acteurs en présence, quelles innovations sociales ?).

Ces trois éléments apparaissent dans les diverses contributions. Il nous a semblé souhaitable que le lecteur puisse les identifier dans chacun des textes. Sans pour autant que ceux-ci soient construits sur un même modèle : adopter une grille commune aurait uniformisé les productions, neutralisé la richesse des terrains retenus et risqué d'enluyer le lecteur. Chaque auteur a été invité à développer ce qu'il lui

3 Elisabetta Bucolo, « L'innovation sociale entre intention démocratique et mise en conformité », *Les associations réinventent l'innovation*, Les Cahiers de l'Uniope, n° 23, 2021.

semblait pertinent au regard de la problématique de cet écrit collectif, tout en explicitant ces trois éléments dans son analyse. Les trajectoires de changement décrites dans les contributions sont tour à tour des « adaptations » à des contraintes économiques mais aussi culturelles ou sociales, des « innovations » par lesquelles de nouvelles pratiques sont introduites dans le fonctionnement, et des « résistances » par le fait de récuser un dispositif ou de défendre un fonctionnement particulier. Si ces trois aspects se retrouvent dans les exemples cités, ils y apparaissent comme des moyens pour promouvoir ce bien commun. Ils n'y sont pas légitimés pour leur seule efficience mais au nom d'une conception de l'action publique ascendante, portée par les acteurs et allant vers les institutions, pour faire valoir et promouvoir d'autres modèles ou pratiques que ceux implicites aux politiques publiques.

Notre méthode de travail : un équilibre entre singularité et convergence

Dans la diversité des fonctions et des statuts, les auteurs rassemblés autour de cet ouvrage ont en commun d'avoir pris part à une démarche de changement au sein d'une association d'action sociale : acteurs et actrices dans la relation avec les usagers, destinataires de l'action collective, dirigeants associatifs ou encore militants bénévoles. La particularité des écrits proposés ici est que, pour la plupart de ces contributions, c'est l'aboutissement d'un travail de recherche et d'écriture mené dans le cadre d'un master, exercice visant conjointement la prise en compte de l'expérience professionnelle ou d'immersion participative et l'acquisition d'une posture réflexive mobilisant des références théoriques et méthodologiques. Pour d'autres, c'est à partir de la place des auteurs au sein d'associations confrontées au changement que leurs réflexions et leurs pratiques ont pris forme et dont ils nous donnent ici un aperçu. Dans ce sens, nous avons demandé à tous les auteurs de joindre, en introduction de leurs textes, une courte présentation pour dire « d'où ils parlent ». Afin de traduire la richesse de ces diverses contributions, l'option prise a été de laisser à chaque auteur l'originalité de son approche, de l'élaboration et de la rédaction de son analyse, en faisant état de son point de vue personnel et contextualisé. Cet ouvrage rassemble ainsi des productions singulières au terme d'une démarche collective destinée à faire émerger les thèmes et les dimensions récurrentes caractéristiques du changement dans les associations retenues ici ainsi constitué. Pour aboutir à cet ouvrage, nous avons procédé à un travail collectif d'écriture qui s'est déroulé en plusieurs étapes. Des réunions et des lectures en groupe des textes ont permis à chaque auteur de discuter son écrit et

de l'enrichir avec les apports du collectif. Cette méthode nous a permis de définir conjointement un cadre général dans lequel chaque contribution a pris place afin de valoriser la singularité de chaque situation et de croiser les processus de changement analysés.

Dans la première partie, nous avons abordé la question du changement dans un contexte de contraintes normatives à intégrer et d'opportunités d'actions à saisir. Dans cette perspective, tout changement est l'expression d'une liberté, celle de faire des choix opérationnels découlant d'un projet associatif porté par une perspective de sens. La contribution de CHRISTINE CHOIGNOT explore les termes de cette liberté en identifiant quelques-unes des conditions de son exercice. Deux pistes y sont proposées : la démarche prospective qui stimule la réflexion collective en explorant les « futurs possibles » dans une perspective d'action et le détour théorique qualifié de « déformatage de la pensée », car il incite à élargir les grilles de lecture habituellement mobilisées pour comprendre la situation à laquelle est confrontée l'association. Étayée par une pratique d'intervention dont l'auteure nous donne quelques exemples concrets, sa contribution nous invite à questionner les cadres de pensée de tous les acteurs associatifs et pas seulement des dirigeants, en mobilisant notamment les principales recherches qui montrent la capacité de transformation sociétale des associations. Le projet fait partie de la boîte à outils dont disposent les acteurs associatifs pour conduire le changement et définir une stratégie. Mais comment en faire un moment de redynamisation collective où l'écriture devient un exercice par lequel les acteurs réapprennent à faire association ? FRANÇOIS BERNARD et VINCENT CHAUDET, fortement engagés dans l'élaboration du projet d'une association de sauvegarde de l'enfance et de l'adolescent à l'adulte, ASEA49, nous invitent à découvrir les multiples enjeux et dimensions à prendre en compte pour cette mise au travail dans une organisation atteinte par les effets d'une marchandisation de ses services. Ce travail de mobilisation interne est ainsi mis en lien avec la mission sociétale que l'association entend assumer sur son territoire. Élaborer un projet associatif devient ainsi une expérience instituante, fondatrice d'un changement organisationnel et politique. Comment s'adapter à un environnement mouvant sans renier l'héritage, ni rompre le fil de la transmission culturelle qui a soutenu le développement de l'association ? Comment une organisation complexe dans la diversité de ses activités peut-elle rester active et réceptive aux attentes de ses usagers et au-delà, de ses concitoyens ? AUDREY CHRÉTIEN et LUC FOSSEY nous montrent comment la Fondation Apprentis d'Auteuil n'a de cesse de relever ce défi pour que l'intuition fondatrice, en l'occurrence une éducation qui prend en compte l'homme dans sa globalité reste le

moteur de l'action collective déclinée dans une diversité de services. Leur contribution donne à voir ce travail organisationnel et managérial visant à mettre en mouvement une institution historique, avec le souci de maintenir une cohésion culturelle.

Dans une seconde partie, nous nous tournons vers les pratiques d'interventions professionnelles, bénévoles ou citoyennes qui cherchent à répondre aux attentes des personnes. Dans leur diversité, ces situations d'interface avec les usagers, et ces lieux, organisés par les intervenants pour un travail souvent en tension avec leur institution, donnent à voir leur potentialité d'innovation sociale. Quand les institutions n'ont plus de prise sur le réel vécu par les usagers, les professionnels construisent des espaces d'intermédiation où s'articulent le registre de la « socialité » primaire et celui de la « socialité » secondaire. Les Espaces Rencontre parents-enfants, présentés par ALESSANDRA FLORIO et OLIVIER LEONARD, sont des espaces où se confrontent les normes de parentalités, celles portées par les institutions publiques et celles vécues par les couples auprès desquels interviennent les professionnels. Ces espaces-temps favorisent ces acculturations par les personnes concernées. Or ces lieux sont eux-mêmes pris dans des paradoxes auxquels font face les professionnels. Ces derniers doivent se mettre à distance des attentes normatives institutionnelles les mettant en porte à faux dans leur mission, situation qui affecte directement les rapports sociaux internes aux organisations. Dans un autre champ, mais tout aussi bien significatif, le texte de MÉGANE RÉGINAL, illustre cette confrontation entre réalité institutionnelle et travail de terrain. La vague migratoire a créé une situation nouvelle par l'émergence d'initiatives citoyennes de solidarité avec laquelle les associations et les institutions publiques ont dû composer. Elle montre comment l'hospitalité privée, portée par un mouvement de solidarité citoyenne, a bouleversé les dispositifs publics. La cohabitation dans l'espace privé des hébergeurs s'est imposée aux institutions. Elle a obligé les travailleurs sociaux à redéfinir les frontières de leur action face à des citoyens qui revendiquent un engagement envers les exilés dans l'espace public. Des nouvelles pratiques professionnelles ont émergé, non sans tensions, dans ce secteur spécifique de l'action sociale et publique. De plus, cette cohabitation a donné à voir une recomposition fragile de l'action publique à travers une pluralité d'hébergements solidaires autour de la question de l'intégration de l'exilé. Mais jusqu'où conduire une action collective ? Notamment auprès de jeunes qui sont au cœur des tensions institutionnelles et sociales d'un territoire urbain ? C'est la question que pose FELIX LACHESNAIE à propos d'une situation où l'équipe professionnelle de la Prévention spécialisée a su déployer deux formes d'intervention, l'une centrée sur la mobilisation des ressources

du quartier dans une dynamique inclusive, l'autre en prenant en compte la conflictualité pour impliquer les jeunes dans une démarche d'interpellation publique. L'auteur analyse ainsi deux modèles d'intervention relevant de l'*empowerment*. Alors que le premier s'intègre dans le cadre institutionnel, le second prend la liberté de questionner ce cadre au risque de bouleversements dans les rapports entre l'association professionnelle et les pouvoirs publics allant jusqu'à une remise en cause de l'existence de celle-ci. Bien qu'érigé en un droit constitutionnel, l'accès au logement pour des personnes en situation de précarités est inégalement distribué et géré dans des procédures administratives ne favorisant pas l'inclusion sociale. Le développement d'expériences d'habitat partagé répond à cette attente d'un espace de vie à soi, avec les autres. L'exemple retenu par JOSEPH HAERINGER d'un projet en cours tend à montrer que l'habitat peut être un lieu de solidarité active d'un point de vue économique par la mobilisation de la finance solidaire, technique dans l'ingénierie du projet de construction et aussi sociale par l'engagement des futurs habitants à y créer un espace de vie. Alors que son octroi est assorti de devoirs, il peut aussi être le lieu pour expérimenter un droit à participer à la construction d'un collectif de vie. La réciprocité proposée comme une grille de lecture donne à voir la pluralité des registres mobilisés par ce projet.

La question du changement en association, dans une troisième partie de l'ouvrage, est appréhendée par l'analyse des processus d'émancipation, par la montée en autonomie des collectifs au sein même des associations. Ces pratiques orientées vers l'émergence de nouveaux possibles requièrent des espaces particuliers pour éviter de reproduire les modèles dominants. Le processus de reconnaissance du savoir expérientiel des personnes concernées par une problématique sociale en appelle à une institutionnalisation de l'expérience vécue. L'émergence des pairs-aidants, telle qu'elle est présentée par IÑES BEDRANI, témoigne d'une difficile intégration de ce savoir et de ces expériences vécues dans les espaces professionnels institués.

L'émancipation et le développement du pouvoir d'agir font partie du référentiel de l'intervention sociale, ce qui contribue à la reconnaissance d'espaces d'auto-organisation. Pour autant, lorsque, confrontées à des situations de survie, des personnes s'organisent en collectif de travail en marge du système de marché conventionnel, elles posent la question de leur reconnaissance économique. C'est l'exemple des biffins appelés à créer l'association Amélior pour la poursuite de leur activité. La contribution d'OLIVIA MERCIER montre la force d'un collectif constitué sur le partage d'un savoir-faire pratique. Le collectif se révèle comme un lieu d'autonomie pour les personnes, de socialisation dans l'espace

public et de transformation par leur inscription dans les marchés locaux. Il interroge cependant les pratiques professionnelles sollicitées sur le registre du compagnonnage de proximité et actualise, de ce fait, le paradigme de l'action communautaire souvent disqualifié dans notre culture républicaine. Prenant la mesure du décalage existant entre la situation des jeunes, leurs attentes, leurs compétences et les dispositifs publics d'insertion, ODILE GINOCCKI, MATTHIEU SAUNIER et SAMUEL HERMANGE rendent compte de la façon dont les jeunes péri-urbains s'investissent dans ce nouveau cadre d'action qu'est le tiers-lieu et y trouvent le regain de confiance nécessaire à tout engagement dans un projet de vie. Cet espace ne répondant pas à un impératif d'insertion professionnelle est cependant au centre de réseaux locaux, mobilisables en fonction des besoins et des quêtes exprimés par celles et ceux qui poussent cette porte d'accueil inconditionnel. En concluant leur contribution par cette question « serions-nous projet contre-projet ? », les auteurs indiquent la force de résistance de cette pratique centrée sur l'expérience aux logiques dominantes des dispositifs d'insertion dédiés aux jeunes.

Au fil des contributions réunies dans cet ouvrage, le lecteur découvrira des trajectoires d'actions visant à transformer des situations ainsi que des engagements professionnels, bénévoles et citoyens, mobilisés par des représentations qui les légitiment. Ce faisant, elles donnent à saisir ce qui est mis en mouvement dans ces associations. En exergue à ces contributions, ELISABETTA BUCOLO se propose d'explicitier quelques-unes des dimensions questionnées, donnant à saisir les dynamiques associatives à l'œuvre dans ces transformations où se forment ruptures, adaptations et innovations. C'est pourquoi, l'auteure montre comment l'agencement organisationnel et institutionnel est ainsi mis au travail de relégitimation. C'est encore l'historicité des collectifs qui se dévoile et donne sens à la trajectoire. La spatialité prend en compte le déplacement ou la création d'espaces dans lesquels se déploient les acteurs. Enfin, la vision sociétale que cherche à promouvoir l'association constitue un ressort particulièrement actif dans ces trajectoires. Le référentiel proposé est ainsi une invite à lire les contributions dans leur singularité, mais aussi à repérer les convergences qui les relient les unes aux autres.

Ce que le changement dit des associations

Elisabetta Bucolo

Le changement en association peut être entendu comme un mouvement de passage d'une forme d'organisation, de projet ou d'activité à d'autres formes, grâce à l'action volontaire des acteurs. Ces transformations résultent d'une dynamique complexe qui modifie à la fois les pratiques et les représentations de ces mêmes pratiques. En se décalant des formes de routinisation et standardisation, le changement induit des questionnements et des adaptations, des ruptures et des innovations qui font évoluer les mondes sociaux associatifs et leurs fondements. Par rapport à une situation donnée, on peut donc analyser ce qui a changé, par qui les changements ont été introduits, quelles motivations et valeurs les ont déterminés.

Le changement est souvent mobilisé comme une forme d'injonction, comme un processus inéluctable auquel on ne peut qu'adhérer ou, plus prosaïquement, comme une capacité de rupture et de créativité pour aller de l'avant en étant acteur de son avenir. Dans une logique managériale, cela renvoie à l'exigence d'efficacité et de réactivité, à la volonté de s'adapter aux évolutions contextuelles qui s'imposeraient aux associations par l'évolution du contexte d'intervention : évolutions des publics, raréfaction des financements, crises sociétales. Être capables de changement reviendrait à affirmer une compétence spécifique des organisations inscrites dans des dynamiques de transformation constante. Le changement est ainsi perçu comme la concrétisation d'une aspiration à la maîtrise de l'avenir par la réduction des aléas et des imprévus, en supposant que l'on peut analyser objectivement les évolutions des associations et de leur contexte, tout en leur attribuant une forme de rationalité et de prévisibilité. Dans cette conception rationnelle du changement

comme adaptation permanente, on considère que les individus vont naturellement adhérer aux consignes et aux solutions proposées, pour transformer leurs pratiques et modalités de travail, dès lors qu'elles s'avèrent nécessaires et objectivement déterminées, notamment en relation aux évolutions du contexte. Comme le montre Faudriat (2011, p. 329) « tout un mouvement managérial se fonde sur cette représentation de l'individu au travail. Les passions, les valeurs et les intérêts ne sont pas néanmoins méconnus, mais ils sont considérés comme moteurs de l'action dans l'univers privé des sentiments, de la vie familiale, sociale et politique ». Ainsi, toute résistance au changement est considérée comme la persistance d'une dimension affective au détriment de la rationalité intrinsèque au processus de changement. Ce qui demande pour certains auteurs l'introduction dans les organisations de méthodologies aptes à déclencher une « lutte contre la résistance au changement » (Pesqueux, Triboulois, 2004, p. 108), considérée comme un obstacle qui met à mal les processus créateurs de renouveau et d'innovation. Or, contrairement à une idée reçue, les processus d'innovation traversent les associations et l'on peut y observer des professionnels ou des bénévoles qui ne résistent pas aux changements mais en interrogent souvent le sens. Les dispositifs d'accompagnement, l'élaboration de nouvelles pratiques professionnelles, les rapports aux publics, les formes d'organisation de la participation font l'objet d'expérimentations et d'innovations qui mobilisent les acteurs à plusieurs échelles et dans plusieurs fonctions. Les changements que ces innovations produisent sont l'aboutissement de trajectoires d'action et de réflexion qui traversent les vécus associatifs et dont la compréhension suppose une grille d'analyse spécifique.

Dimension institutionnelle du changement

Pour penser le changement en association, il faut d'abord admettre que celle-ci ne se réduit pas à l'organisation mais qu'elle intègre une portée institutionnelle qui se fonde sur des missions, valeurs et normes partagées. Ainsi, la volonté d'inscrire les actions et les professionalités associatives dans un cadre plus complexe, puisque se référant à des aspirations sociétales partagées, prend tout son sens. Comme l'affirme Juan, en association « la portée institutionnelle de l'action ne dépend pas de sa taille ou de l'importance de son budget mais de la conviction des adhérents désintéressés et de leur capacité à mobiliser, par le jeu de la démocratie interne, les valeurs fondatrices face aux logiques de bureaucratisation par lesquelles les objectifs se dégradent en modes de fonctionnement » (2008, p. 93). À cet égard, de nombreuses associations ont pris conscience de l'enjeu d'évoluer et se sont mises en

mouvement. Pour certaines, la réponse consiste à faire vivre et à promouvoir davantage leur identité politique de manière à revivifier les engagements de leurs membres, notamment par l'appropriation du projet associatif. D'autres procèdent à l'activation de processus de participation ascendante pour redéfinir les réponses aux besoins et pour valoriser les savoirs et compétences des professionnels, des bénévoles et des publics. D'autres s'engagent dans une ouverture plus grande, dans une logique de coopération et d'outils mutualisés entre les établissements et services ou sur leurs territoires d'intervention, dans une perspective de développement local. Il ne s'agit pas d'évolutions dictées par le seul prisme gestionnaire mais également par la volonté de faire société. À partir de cette perspective, le changement en association ne peut donc s'analyser et se produire qu'à partir d'un double processus ; celui-ci est à la fois formel, par l'évolution des procédures, et cognitif, par l'apprentissage collectif d'autres référentiels communs, à savoir les valeurs, rituels et règles implicites qui régissent, tout autant que les règles formelles, les collectifs de travail. Ce processus cognitif conduit à des interprétations et à des formes communes de légitimation des enjeux organisationnels, sociaux et politiques ; il implique des temporalités longues et des modalités d'investissement et d'apprentissage dédiées, pour produire du changement (Palier, 2014, p. 413).

Les nouveaux agencements qui résultent des processus de changement en association mobilisent donc à la fois une dimension institutionnelle et une dimension organisationnelle. Si les institutions sont des faits collectifs, tout collectif n'est pas une institution. Les collectifs s'instituent en se donnant des règles, en déterminant des codes et en se référant à des normes qui sont suffisamment stables pour qu'elles influencent et contraignent les pratiques de plusieurs individus. L'institutionnalisation établit un statut politique et social stable au-delà de la dimension « événementielle » de certains collectifs. Comme le montrent Fossier et Monet (2009), pour qu'une institution soit repérable et analysable, il faut que ses règles et normes soient identifiables par les acteurs. De ce fait, l'association contribue à les objectiver au travers d'instances et dispositifs, tels les projets associatifs ou les contrats individuels, les assemblées générales et les rapports d'activités. Ainsi, les pratiques et les valeurs sont en continuelle articulation dans l'institution, tout en étant inscrites dans un rapport dialectique. En effet, « les pratiques des individus sont bien loin de n'être que des simples applications de règles formelles » (*Ibidem*, p. 15). Juan (2008, p. 75) parle dans ce sens d'« actionnalisme institutionnaliste » lorsqu'il fait référence à l'encastrement entre valeurs et actions dans les associations. Il insiste notamment sur l'historicité intrinsèque aux institutions, résultante d'une sédimentation des activités, des règles

et normes communes qui s'articulent et se modifient dans le temps. Ce qui constitue un fondement pour l'agir collectif puisque les pratiques et les règles communes se renforcent mutuellement : les pratiques soutiennent, portent et défendent les règles. À l'instar de Bessis et Avner (cités par Fossier et Monet, 2009, p. 15), il faut donc penser l'institution comme un processus qui évolue en fonction de la réflexivité et des actions des acteurs et non pas comme une réalité donnée et prédéfinie. L'accord entre les acteurs et les règles qui les régissent ainsi que les pratiques, ne sont pas des éléments « donnés » définitivement. Il faut en comprendre les émergences et les évolutions. Toute la complexité des processus de changement en association réside donc dans la nécessité, non seulement, de modifier les pratiques et l'organisation, mais aussi de faire évoluer les règles et normes qui sous-tendent ces mêmes pratiques dans une démarche réflexive qui intègre l'ensemble des parties-prenantes (bénévoles, professionnels, publics, familles...). Dans ce sens, les réunions d'équipe, les temps d'analyse des pratiques tout comme les instances de gouvernance ou les conseils de la vie sociale devraient permettre de produire des échanges utiles à concrétiser des nouveaux projets, des innovations sociales, des choix d'orientation. Chacune de ces manifestations conduit au changement associatif dont la nature est mouvante.

En effet, dans l'évolution des interactions entre règles et pratiques, on redessine un cadre commun qui va délimiter la capacité d'action des acteurs, on produit des référents communs qui auront des effets sur l'organisation et qui mobiliseront et motiveront les acteurs à agir. Greif (2009, p. 194) reconnaît que « les institutions ne sont pas des entités monolithiques, mais qu'elles sont au contraire composées d'éléments distincts mais interconnectés - règles, croyances et normes notamment - lesquels prennent parfois la forme d'organisations. Ces composants institutionnels sont exogènes aux individus - pris isolément - et influencent leur comportement. Ils fournissent aux individus les micro-fondations de leur comportement en termes de cognition, de coordination et d'information. Ils donnent aux individus des dispositions, les guident et les motivent afin qu'ils adoptent un comportement particulier », sans pour autant les priver de leur capacité d'agir. Ainsi, on comprend comment certains processus, comme la redéfinition d'un projet associatif ou le montage d'un projet de coopération, prennent appui sur les valeurs et règles communes comme le cadre qui garantit aux acteurs un équilibre et une stabilité, mais sans être totalement figé ; car « une institution sème les germes de sa propre disparition, et conduit ainsi à une transformation endogène » (*Ibidem*, p. 197).

Dire que les changements recherchés sont guidés par des objectifs qui se fondent sur des référentiels communs partagés entre les acteurs n'écarte pas les conflits et les enjeux de pouvoir au sein des associations dans la définition collective des évolutions et transformations souhaitées. Cependant, ces référentiels communs fonctionnent comme un socle sur lequel fonder la collaboration par les compromis, les accords et les convictions ; ils contribuent à réduire ces zones de conflit sans pour autant les éliminer. Alter (2000) insiste sur cet état « étourdissant » dans lequel tout bouge constamment, « les acteurs, les situations, les dispositifs et les politiques de gestion, les apprentissages réalisés, les leçons qui en sont tirées et la notion même de rationalité... Les changements sont présentés comme des processus linéaires dans leur déroulement, univoques dans la conception de l'objectif visé et limités dans le temps ». Mais ce type de présentation correspond mal à ce qui se passe et à ce que les acteurs racontent « il ne permet pas non plus de comprendre les raisons qui font que le mouvement ne permet jamais d'atteindre un nouvel état stable, l'état B ». En particulier, car beaucoup de crispations et de débats interviennent lorsqu'il s'agit de passer d'un état à l'autre, lorsque le changement signifie l'abandon d'un état précédent pour aller vers un avenir inconnu.

Historicité et changement

La notion d'historicité s'avère ainsi indispensable à la compréhension du changement.

Elle désigne la capacité qu'ont les acteurs d'une société ou d'une communauté donnée à inscrire leur présent dans une histoire, à le penser comme situé dans un temps non pas neutre mais signifiant, par la conception qu'ils s'en font, les interprétations qu'ils s'en donnent et les récits qu'ils s'en forment. (Bantigny, p. 15)

Or les processus de changement s'inscrivent dans une historicité dans le sens où les acteurs sociaux tout en instituant la nature de leurs interactions dans le présent mobilisent l'héritage du passé ; certaines règles et normes communes leur préexistent et ont un impact sur leurs pratiques. Bouglé (cité par Juan, 2008, p. 75) parlait ainsi du « travail collectif, anonyme et séculaire qui désigne si bien le concept d'institution », en se référant à la coexistence entre « l'effort des contemporains » qui s'ajoute à celui « des ancêtres ». Koselleck (1990) analyse l'historicité comme « le point d'intersection du champ d'expérience et de l'horizon d'attente » ; il insiste ainsi sur la force évocatrice de l'expérience

transmise par les générations antérieures et la force mobilisatrice de l'espoir et des attentes vis-à-vis du futur. Cet horizon est donc ce qui, dans le présent, mobilise les acteurs à penser l'avenir en l'inscrivant dans une évolution historique. Comme le montre Hartog (1993) par le concept de « régimes d'historicité », dans le flux historique peuvent exister des « zones de turbulence », « des chevauchements », qui produisent le changement par des confrontations ou des accords, au sein des sociétés ou des collectifs. Ces moments produisent des nouveaux agencements, des nouveaux principes d'intelligibilité qui s'incarnent dans des nouvelles pratiques. Ces événements montrent que l'historicité des collectifs n'est pas seulement une référence mais agit dans le changement comme signifiant pour guider les choix et également les recompositions organisationnelles.

Le passé, en quelque sorte, oriente les transformations à venir et limite les risques d'un écart trop important avec les valeurs et les normes héritées ; celles-ci sont non seulement incarnées dans l'organisation mais constituent un socle de référence collectif pour les acteurs qui les partagent. Greif (2009, p. 198) insiste sur les fondements des nouvelles institutions qui, selon lui, résultent assurément « des composants institutionnels antérieurs. Les croyances, normes et organisations héritées du passé constituent un pan de conditions initiales dans le processus qui mènent à des nouvelles institutions ». Dans cette approche le passé éclaire les choix des futurs possibles. Or, la stabilité historique des phénomènes hérités (*path dependance*) peut également avoir tendance à contraindre et à orienter de façon durable les évolutions ultérieures, en produisant des effets d'inertie à la diffusion du changement. En reprenant la lecture néo-institutionnaliste de la *path dependence* dans laquelle le changement des institutions est conçu comme un processus long, voire incrémental, il est possible d'admettre que la continuité linéaire et historique implique également des importants obstacles aux changements.

Dans ce sens, le changement « de chemin » serait également la résultante de chocs exogènes qui viennent déstabiliser l'ordre établi (Hoeffler *et al.*, 2014, p. 136) et de dynamiques endogènes comme « la modification des asymétries de pouvoir entre les membres de l'institution, la formation et la mobilisation de coalitions d'acteurs, l'apparition de nouvelles interprétations des règles » (Delpuech et Vigour, 2014, p. 191). Non seulement cette approche se différencie d'une lecture du changement conçu comme rupture radicale et rapide (Hoeffler, 2014, p. 136), mais elle nous renseigne également sur la complexité des processus nécessaires à l'institution de nouveaux compromis dans les collectifs associatifs. De cette mise en perspective historique résulte donc une

« asymétrie fondamentale » entre les composants hérités et les possibles trajectoires que les acteurs en présence voudront emprunter avec leurs nouveaux projets, leurs nouvelles manières d'intervenir auprès des publics, d'organiser leur travail, leurs façons de revendiquer les savoirs et les connaissances, leur intention de mobiliser des formes de participation plus directes et systématiques. Ce qui n'est pas sans générer des tensions. Dans ce sens, la notion de capacité instituante des acteurs offre une lecture plus dynamique du changement car elle se fonde sur une approche plus « interventionniste » et une conception volontariste du changement social (Lourau et Lapassade, 1972 ; Castoriadis, 1975). Ainsi, l'instituant traduit la dimension de transformation dynamique et de création de « significations nouvelles qui viennent bouleverser les formes historiques existantes » (Poirier, 2003, p. 388). Dans cette configuration, les associations apparaissent comme une forme de coopération par le biais de laquelle les individus, d'une part se saisissent de questions relevant de la sphère privée ou publique afin d'y apporter des réponses qui s'inscrivent dans une certaine vision de la solidarité et, d'autre part, augmentent leur pouvoir d'agir. L'ensemble des « analyseurs »¹ tels que : « des événements, des individus, des groupes, des systèmes matériels qui provoquent l'apparition de la société » (Lapassade, 1971, p. 188) contribuent à révéler et rendre visibles les dynamiques collectives qui permettent l'avènement des changements.

Spatialité et changement

Si les interactions sociales s'inscrivent dans une historicité qu'il est nécessaire de prendre en compte pour le futur, il est vrai que les acteurs agissent dans des lieux, des « contenants » qui influencent leur agir. Dans *Soziologie* (1908), Simmel insiste, en effet, sur le fait que l'espace constitue le contexte pour l'action et que, de ce fait, il est possible d'analyser l'influence que ce référent a sur les interactions sociales et leurs évolutions. Cette influence est à la fois matérielle et symbolique. Les acteurs entretiennent avec leur « milieu » un lien qui, lorsque ce « milieu » change, peut donner lieu à des incertitudes, des ruptures symboliques qui ont un impact leurs interactions. Tout changement implique donc une sorte de mobilité dans l'espace qui rapproche ou crée de la distance entre les acteurs. Au sens figuré comme au sens propre, cette conception du changement insiste sur la spatialité des interactions. Comme le montre Vant (1986, p. 100) :

1 On utilise ici le terme « analyseur » au sens de Lourau comme un dispositif matériel à partir duquel on produit une analyse (Lapassade, 1971, p. 188).

l'analyse des processus de socialisation, porteurs de reproduction et/ou de changement, requiert impérativement la prise en compte des lieux et des espaces où s'effectuent rencontres et échanges, où se forgent des projets, où se nouent des enjeux.

Cette transcendance spatiale, couplée à l'historicité du changement, rend d'autant plus incertaine l'exploration des « futurs possibles ».

Backouche *et al.* (2011) ont étudié l'influence de la dimension spatiale sur les inégalités sociales et montré que l'espace est un enjeu du social, dans le sens où il peut constituer à la fois une ressource ou une entrave. Si cette contribution oriente la réflexion sur les catégorisations et hiérarchisations des espaces résidentiels et de leurs habitants, nous pouvons aisément mobiliser cette même approche dans des espaces microsociaux comme c'est le cas des lieux de travail des associations. Ainsi dans la dimension spatiale s'exercent des formes d'interactions inégales selon les groupes sociaux et les individus qui aspirent à capter des ressources matérielles, symboliques et identitaires, notamment dans les processus de changement organisationnel. Cette « dimension spatiale du social » joue un rôle dans les dynamiques de changement associatif et sur les impacts que peuvent avoir les modifications des lieux et des espaces dans lesquels les relations d'accompagnement, d'aide, d'entraide ou de militance prennent place de façon non seulement abstraite mais également « matérielle ». Certains changements adviennent lorsque l'on décide de rendre plus accessible l'espace associatif à de nouveaux publics (les jeunes, les femmes, les personnes défavorisées, les migrants...) soit parce qu'ils sont moins présents dans les structures associatives, soit parce qu'ils ne correspondent pas aux publics cibles de l'association.

La dimension spatiale se matérialise également dans l'intégration dans les équipes d'autres intervenants (les travailleurs-pairs, les bénévoles, les volontaires en mécénat, les familles...). L'ouverture symbolique et matérielle des lieux associatifs remet ainsi en jeu autrement les acteurs en présence, en ayant une influence sur la façon dont va évoluer l'association. Les associations peuvent également jouer un rôle d'ouverture pour certains publics ou pour les professionnels eux-mêmes vers l'espace public, notamment à travers la fonction d'émancipation, représentation, revendication. Reconnaître une forme de militance associative aux professionnels leur donne un accès différent à l'espace public, proposer des activités hors-les murs, d'aller-vers revient souvent à resituer les personnes vulnérables, fragiles, porteuses de handicap... dans la cité, dans un espace de droit qui leur est souvent nié. Cette accessibilité nouvelle constitue un mouvement de changement

majeur qui s'opère par le remodelage des espaces associatifs au sens propre (ouverture des locaux, intervention dans les quartiers, création de tiers-lieux...) comme figuré (réappropriation d'une capacité d'agir associatif dans l'espace politique).

Changer la société

C'est en imaginant et en activant d'autres « possibles » par les processus de changement que les associations peuvent se penser mais également penser le monde pour le transformer. La visée politique associative consiste à assumer le fait que la valeur des actions menées tout autant que des projets associatifs est de produire des changements sociétaux. Dans ce sens, il est question de dépasser une vision étriquée de l'association, assimilée souvent à une forme résiduelle du marché ou de l'État. Ainsi, changer la société constitue un enjeu majeur incarné dans le fait associatif, si on le considère comme constitutif de nos démocraties. Les travaux de Laville et Sainsaulieu (2013, p. 259) sur les espaces publics de proximité permettent d'introduire un axe socio-politique dans l'analyse des orientations du changement en association. Les espaces publics de proximité associatifs, inspirés d'Habermas (1988), sont conçus comme des lieux autonomes d'engagement, de réciprocité et de solidarité, condition d'une participation non instrumentale des acteurs de la société civile à la démocratie. Comme le montre Chognot (2020, p. 41) « il n'existe pas un rôle politique des associations, mais différents rôles politiques, relatifs à leur arrimage à la sphère sociale, à la sphère économique, à la sphère publique et administrative, à la sphère politique », et ceci du fait de la diversité des associations en fonction du secteur auquel elles appartiennent, mais aussi selon leurs activités et organisations, leur gouvernance, leur inscription dans la société, leur encastrement dans les politiques publiques.

Cependant, assumer une capacité de transformation de la société signifie porter des innovations sociales, des mobilisations civiques, des projets de société qui sont orientés vers la production de lien au nom d'un bien commun. Il s'agit donc à la fois d'interroger les formes de démocratie mobilisées au sein des associations et également de questionner le rôle politique des associations dans l'espace public. Par leur capacité instituante, les associations contribuent directement à la démocratie en ceci qu'elles transforment le cadre institué en le questionnant, en l'interpellant et en fournissant des matrices d'action aptes à proposer des alternatives. L'articulation consubstantielle entre pratiques et expertises d'action avec la démocratie permet de penser les associations comme des lieux de création dans lesquels on peut agir, voire résister,

pour faire évoluer les conditions d'existence des publics et pour améliorer les modalités du débat démocratique autour de ces conditions, de leurs causes, de leurs déterminants et des solutions possibles. À l'instar de Dewey, on peut considérer que « la démocratie ne peut s'établir que par l'intermédiaire de la pleine participation des individus à la vie des groupes dont ils sont membres » (Zask, 2015, p. 9). Toutefois des formes d'aliénation, de dépossession ou de démoralisation vécues par certains professionnels ou bénévoles, mais également par des usagers au sein des associations, peuvent advenir lorsqu'il y a une perte progressive de leur capacité d'intervenir pour et dans le changement et une crainte d'y être uniquement soumis. Le risque est alors que l'articulation entre pratiques et fins ne soit plus à même d'être explicitée, que les valeurs portées ne fassent plus sens ou ne tracent plus la perspective d'un projet de société souhaité. L'association peut au contraire instaurer, par des modalités matérielles et symboliques appropriées, une logique de changement comme capacité d'agir en commun perceptible à la fois au sein du groupe d'appartenance et dans son environnement. Elle peut alors demeurer un espace de médiation visant à promouvoir dans l'espace public des questions auxquelles sont confrontés les individus et à contribuer à leur prise en compte pour un changement de société.

Bibliographie

- Alter, Norbert, *L'Innovation ordinaire*, Paris, Presses universitaires de France, 2000.
- Backouche I., Ripoll F., Tissot S. et Veschambre V. (dir.), *La Dimension spatiale des inégalités. Regards croisés des sciences sociales*, Rennes, PUR, 2011.
- Bantigny, Ludivine, « Historicités du 20^e siècle. Quelques jalons sur une notion », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 117, n° 1, 2013, p. 13-25.
- Castoriadis, Cornelius, *L'Institution imaginaire de la société*, Paris, Les Éditions du Seuil, 1975.
- Chognot, Christine, *Le Sens de l'action dans les associations*, Paris, Éditions Ères, 2020.
- Delpuech, Thierry et Vigour, Cécile, « Création et changement institutionnels », in Laurie Boussaguet, Laurie et al. (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, 2014, p. 188-196.
- Faudriat, Michel, *Sociologie des organisations*, Paris, Éditions Pearson, 2011.
- Fossier, Arnaud et Monet, Éric, « Les institutions, mode d'emploi », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, n° 17, 2009, DOI : 10.4000/traces.4183
- Greif, Avner, « Qu'est-ce que l'analyse institutionnelle ? », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, [en ligne], n° 17, 2011, DOI : 10.4000/traces.4264
- Habermas, Jürgen, *L'Espace public*, Éditions Payot et Rivages, 1988.
- Hartog, François et Lenclud, Gérard, « Régimes d'historicité », in Dutu, Alexandru et Dodille, Nobert (dir.), *L'État des lieux des sciences sociales*, Paris, L'Harmattan, 1993, p. 18-37.
- Hoeffler, Catherine et al., « Changement », in Laurie Boussaguet, Laurie et al. (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, 2014.

- Juan, Salvador, « La sociologie des associations : dimensions institutionnelle et organisationnelle », in Hoarau, Christian et Laville, Jean-Louis (dir.), *La gouvernance des associations*, Paris, Éditions Éres, 2008, p. 73-94.
- Koselleck, Reinhart, *Vergangene Zukunft : zur Semantik geschichtlicher Zeiten*, Francfort-sur-le-Main, Suhrkamp, 1979 ; trad. fr., *id.*, *Le Futur passé : contribution à la sémantique des temps historiques*, trad. de l'all. par Jochen et Marie-Claire Hooock, Paris, Éditions de l'EHESS, « Recherches d'histoire et de sciences sociales, 44 », 1990, p. 308-311.
- Lapassade, Georges et Lourau, René, *Clefs pour la Sociologie*, Paris, Seghers, 1972.
- Lapassade, Georges, « L'analyse institutionnelle », *L'Homme et la société, Revue Sociologie et Marxisme*, n° 19, 1971, p. 185-192.
- Laville, Jean-Louis, Sainsaulieu, Renaud, *L'Association. Sociologie et économie*, Paris, Éditions Pluriel, 2013.
- Palier, Bruno, « Path dependence (dépendance au chemin emprunté) », in Boussaguet, Laurie, Jacquot, Sophie et Ravinet, Pauline (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*. Paris, Presses de Sciences Po (« Références »), 2014, édition de 2010, p. 411-419.
- Pesqueux, Yvon et Triboulois, Bruno, *La Dérive organisationnelle*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- Simmel, Georg, *Soziologie*, Suhrkamp Verlag KG, 1908, 1992 (nouvelle publication).
- Poirier, Nicolas, « Cornelius Castoriadis. L'imaginaire radical », *Revue du Mauss*, vol. 21, n° 1, 2003, p. 383-404.
- Vant, André (dir.), *Marginalité sociale, marginalité spatiale*, Paris, CNRS, 1986, 265 p.

PARTIE 1

**Le changement
entre injonction et opportunité**

CHAPITRE 1

La prospective et le détour théorique pour un changement choisi

Christine Chognot

Je travaille depuis le début des années 2000 sur la réaffirmation des potentiels du projet associatif par une démarche de prospective concrète, dont les premiers ateliers ont été animés, sur le terrain, dans le réseau Uniopss-Uriopss. Différents ateliers de prospective ont été animés selon des formes variées - séminaires de réflexion, formations... - pour des associations de terrain réunissant leurs cadres et leurs administrateurs - comme l'association Voir ensemble -, pour des têtes de réseau associatifs comme l'AIRe, ou encore pour des étudiants de l'IEP de Bordeaux ou du Cnam. La démarche prospective ainsi pratiquée a permis, dans plusieurs associations, d'ouvrir les cadres d'analyse, en particulier grâce à la construction de scénarios contrastés. Elle a aussi nourri la réflexivité des participants sur des cadres conceptuels incorporés parfois de manière inconsciente, qui peuvent faire barrage à la construction d'alternatives et à la créativité. Ces expériences confirment qu'il est possible, en articulant une conception solidement ancrée dans la sociologie de l'association et la mobilisation de l'intelligence collective des acteurs associatifs, de retrouver du sens et des perspectives concrètes.

Introduction

Le changement est souvent compris comme relevant d'injonctions externes auxquelles il est inévitable de se soumettre. Cette perception est le reflet d'une réalité : celle d'un contexte lourd de contraintes, qui enferme les associations dans une sorte d'étau, entre des besoins sociaux toujours changeants, des moyens souvent problématiques (qu'il s'agisse de financements insuffisants ou de ressources humaines en tension) et des représentations communes, autour d'elles, qui ne semblent pas prendre la mesure de la réalité sociale dont elles sont témoins. Dépassant les configurations pessimistes qui peuvent s'installer, de nombreuses associations ont construit une posture volontariste. Celle-ci suppose un choix de politique associative mais aussi un outillage adéquat, pour lequel deux approches sont ici proposées. La première est celle de la démarche prospective, comme outil et comme politique à choisir, pour réaffirmer la dimension sociétale du projet associatif, sa dynamique, son potentiel de construction de l'alternative et d'orientation par des convictions et des valeurs. La seconde est celle du détour théorique, pour élargir les clés de lecture d'un problème ou d'une situation, grâce au dépassement du formatage de la pensée. Ces apports à la réflexion critique sont des points d'appui pour agir : ils participent de l'élaboration de changements choisis plutôt que subis.

Choisir le changement par la démarche prospective

Construire une alternative par la démarche prospective suppose un choix de politique associative. La prospective inspirée de la philosophie politique de Gaston Berger (1958) permet une démarche réflexive et productive de sens, qui aide construire des choix opérationnels tout en dégageant des options fondées en valeurs. Il s'agit d'engager un processus de changement choisi, qui va mobiliser les potentiels du projet associatif et le sens qu'il recèle. L'exemple du travail d'une association en séminaire et le retour sur les enjeux de la prospective permettent de l'illustrer.

Construire les « futurs possibles »

Plusieurs expériences de prospective concrète auprès d'associations de terrain (Chognot, 2015) témoignent du potentiel que représente une telle démarche pour dynamiser les projets associatifs. En résumé, la démarche prospective permet de relier les choix opérationnels

– stratégie, plans d’action – à un projet porté par une perspective de sens, qui oriente son interaction avec la société environnante. La démarche prospective table en fait sur la dynamique du projet associatif.

Une association médico-sociale avait par exemple choisi de réunir les membres de son conseil d’administration et l’ensemble de ses directeurs dans un séminaire de deux jours, au cours duquel le projet a été travaillé suivant une démarche de prospective concrète, profilée pour explorer les tenants et aboutissants de ce projet et, finalement, en retrouver les ressorts : le but était de tabler sur l’intelligence collective du groupe ainsi constitué pour bâtir une analyse actualisée de la situation et retrouver les points d’appui d’un sens partagé. Les participants au séminaire ont d’abord travaillé sur l’environnement, débouchant sur un tableau d’analyse identifiant des enjeux clés en trois grands registres : enjeux de société, enjeux relatifs aux politiques publiques, enjeux relatifs au projet associatif lui-même. Le tableau d’analyse ainsi constitué a été la base de construction de scénarios contrastés. Enfin, à partir de cette ouverture du champ des possibles, les participants ont travaillé sur des leviers pour l’action.

Le fil conducteur du séminaire consistait à mobiliser la démarche prospective pour favoriser l’anticipation, mais aussi pour permettre la construction collective et interactive des futurs possibles, en référence à un projet et à son ancrage en valeurs. Une lecture globale a été progressivement construite, de manière pragmatique. Lors de la première séquence, les participants ont mis en commun leur lecture des enjeux de société. Leurs analyses convergeaient pour nommer des inquiétudes au sujet du délitement des solidarités, leur mobilisation pour une conception ouverte de l’inclusion sociale – ouverte au multiculturalisme, ouverte à une place pour chacun quelles que soient sa dépendance, ses difficultés sociales... – et pour plus de justice sociale. Cette séquence a permis de prendre conscience de la force d’un socle commun, au-delà des différences de rôles (administrateurs, directeurs) et de générations. Le référentiel du développement durable, mobilisé par les plus jeunes comme par les plus anciens, est apparu comme un ressort pour cimenter des convictions partagées.

En lien avec cette lecture du projet comme porteur d’une inscription singulière dans la société, les participants ont explicité leur compréhension des politiques publiques déterminantes pour l’action de l’association. Leur lecture, à la fois critique et constructive, a nommé par exemple les limites du « tout inclusif » et mis en lumière l’importance d’une approche plus nuancée, permettant aux personnes de construire des parcours pouvant s’appuyer sur des réponses en milieu « ordinaire » comme sur un accompagnement par des établissements et services

spécialisés, selon les besoins. Les constats partagés ont également porté, sans surprise, sur la persistance de ruptures de parcours du fait du « mille-feuille administratif » et l'enjeu d'une capacité de l'association à déployer un savoir faire d'ensemblier pour être elle-même, en lien avec d'autres sur le territoire, un acteur facilitateur. Ils ont dans cette perspective souligné le caractère indispensable d'un espace pour l'expérimentation et d'une meilleure reconnaissance de celle-ci par les pouvoirs publics.

Enfin, les participants ont mis en commun leur lecture des enjeux relatifs à l'association elle-même. Ils ont par exemple affirmé la priorité d'une capacité à déployer des solutions flexibles, en prolongement du processus déjà engagé depuis plusieurs années pour sortir du modèle historique d'établissements et services spécialisés pour des situations définies par des normes administratives. Ils ont aussi mis en relief l'importance d'une adaptation encore plus poussée des outils de gestion pour conforter la capacité à porter cette logique d'accompagnement de parcours. Des potentiels ont été identifiés autour d'un usage plus large du numérique, de la consolidation de la politique des ressources humaines – pour favoriser, là aussi, des parcours choisis – et dans l'accentuation de l'hybridation des financements, pour consolider la latitude de l'association et sa capacité d'adaptation.

Après cette étape permettant de schématiser une forme d'analyse systémique de l'association dans son environnement, le séminaire a engagé une séquence d'élaboration de scénarios. Le but était, dans l'espace spécifique d'une élaboration collective « à chaud », de faire émerger une vision de l'alternative, grâce à la fiction de différents devenir possibles. Cette élaboration ne devait pas constituer une prévision, mais stimuler la réflexivité pour développer l'identification d'une latitude possible, dépassant la posture d'une inscription nécessaire dans les déterminismes de l'environnement. Trois scénarios simplifiés ont été construits : un scénario « noir » regroupant la lecture pessimiste de tous les éléments du tableau des paramètres (enjeux de société, enjeux de politiques publiques, enjeux pour les pratiques et politiques associatives), un scénario « gris » lisant ces mêmes facteurs plutôt en logique de *statu quo* (ou d'inertie) ; et enfin un scénario « rose » approchant de manière volontariste tous ces facteurs sous l'angle des perspectives positives.

Le scénario noir a ainsi « lu » les enjeux de société comme relevant principalement du courant de l'individualisme dominant et de l'accentuation des fractures sociales ; les politiques publiques ont été vues comme se définissant principalement autour du dogme du Nouveau Management Public ; les pratiques associatives ont été « vues » comme

orientées par une logique de soumission aux exigences de donneurs d'ordres. Le scénario gris a été caractérisé par un environnement peu intelligible, appréhendé surtout dans une posture attentiste, avec des politiques publiques caractérisées par les automatismes et le pilotage par les chiffres, d'où une logique associative en déshérence. Le scénario rose a plutôt qualifié les potentiels de ré-humanisation et de réaffirmation du collectif dans la société ; il a nommé les différentes clés de retour au sens pour les politiques publiques et enfin les différents potentiels de réaffirmation d'une association actrice, dans la société, grâce à un projet porteur.

Ces trois visions contrastées ont servi d'étayage pour envisager des leviers, voués non seulement à la construction des perspectives souhaitables (scénario rose), mais aussi au dépassement des facteurs d'inertie (scénario gris) et à la lutte contre les perspectives non souhaitables (scénario noir). En résumé, les participants ont, avec cet exercice sur les leviers, réaffirmé la perspective d'une association dotée d'un ancrage sociétal fort, avec des valeurs initiales de solidarité et de justice sociale toujours signifiantes dans le contexte présent, susceptibles de se renouveler avec des références contemporaines comme le développement durable et en capacité de fédérer. Le socle des valeurs est apparu comme structurant pour l'identification de l'association dans ses relations externes et comme facteur de fierté en interne. L'affirmation d'une identité institutionnelle forte a été le centre de gravité de l'identification de leviers opérationnels : l'action collective avec d'autres acteurs du territoire, le ré-ancrage dans les dynamiques citoyennes dans les quartiers d'implantation, la politique de communication interne et externe, le travail sur l'histoire, le développement de projets transversaux structurants, le tout dans une stratégie de moyen terme.

L'intérêt de ce *brain storming* collectif était d'abord de voir globalement la situation de l'association, sans dissocier l'opérationnel (la stratégie, la gestion, l'action) de l'institutionnel (ce que l'association institue car cela fait sens pour elle), en montrant comment le sens et l'intelligibilité des choix circulent entre ces deux registres. Le séminaire, comme étape d'élaboration collective pour nourrir la construction politique, stratégique et opérationnelle, n'était pas une fin en soi mais le moyen d'un processus de changement choisi : il a tablé sur la réflexivité, l'intelligence collective et le sens partagé, à l'opposé du changement imposé auquel il faut s'adapter, en levant les résistances. La prospective peut en somme être un vecteur de réappropriation collective du sens du changement.

La démarche prospective pour un changement choisi

La prospective est « un discours sur les futurs possibles, visant à explorer leurs dynamiques scientifiques, technologiques, économiques et sociétales, ceci dans une perspective d'action » (Barré, 2010-2011). Cette démarche collective et interactive exige un processus structuré. L'inscription dans le moyen ou long terme permet de dépasser le cadrage trop étroit d'un examen à court terme. La mobilisation d'un collectif d'acteurs légitimes et représentatifs sur le sujet retenu permet de construire une approche ouverte. L'identification de paramètres déterminants, plus larges que ceux que l'on utilise généralement, permet de poser le cadre d'une analyse systémique concrète. La prise en compte explicite des phénomènes d'incertitude débouche sur une vision plus ouverte des futurs possibles. La combinaison des paramètres et leur modélisation sous forme de scénarios traduiront non pas la prévision des acteurs, mais leur conception subjective des futurs possibles. Le but est de concevoir une alternative et par là-même de nommer les leviers à actionner pour aller vers l'évolution souhaitée.

L'hypothèse est bien qu'il n'existe pas une voie qui s'impose, mais plusieurs évolutions concevables, avec une marge pour l'action. Les scénarios sont alors une fiction, pour construire et conforter un raisonnement alternatif, puis peser pour les évolutions que l'on juge préférables. On peut par exemple concevoir chaque paramètre selon trois logiques contrastées : aggravation des risques, continuité-*statu quo*, accentuation des opportunités, pour mieux identifier ce sur quoi il faut agir pour éviter la réalisation du scénario « noir », dépasser le scénario « gris » et augmenter les chances de réalisation du scénario « rose ». On peut aussi différencier ce qui relève de tendances lourdes, d'éventuelles ruptures ou de phénomènes émergents.

La prospective peut ainsi conforter la stratégie, en éclairant les actions à mener pour s'inscrire dans la voie préférentielle. Elle peut aussi questionner le sens, en faisant ressortir les fondements – en valeurs, en convictions – des choix à opérer. Elle touche alors potentiellement la conception même du rôle politique et sociétal des associations : inscription dans l'environnement, rapport à l'action collective, conceptions de la société et connexions possibles avec son mouvement. Elle renvoie par là-même à la conception du projet associatif : rôle des parties prenantes de l'association, conceptions de la gouvernance, conceptions de l'engagement et de l'action dans la société. Elle suppose d'être clairvoyant sur ce qu'elle peut déclencher et sur ce qu'elle vise, autour de questions comme le degré de critique sociale et l'ambition de transformation sociale assumés.

La démarche prospective stimule en tous cas la réflexivité, car elle outille la mise à distance des cadres de pensée incorporés et par là-même l'identification d'autres schémas de raisonnement. En ouvrant la lecture des possibles, en outillant l'élaboration partagée d'une vision cohérente des choix de société et des choix opérationnels, elle permet un détour pour construire un changement choisi.

Les préalables du changement choisi : s'émanciper des formats de pensée

La possibilité de concevoir le changement dépend de la capacité à préserver, en amont de l'action, une latitude sur la représentation de la situation. Celle-ci n'est pas seulement un état de fait, intangible ; elle ne devait pas nécessairement advenir comme telle, mais est advenue dans un contexte donné, avec une part de choix qui méritent d'être décodés pour expliquer la situation présente et identifier d'autres options possibles. L'ouverture sur d'autres cadres de raisonnement peut adopter différents cheminements ; les options relatives au changement recèlent de véritables choix de politique associative.

Le dépassement des représentations : une construction méthodique

Construire une vision autonome des futurs possibles suppose de s'émanciper des cadres qui enferment les représentations sur ce qui peut ou doit advenir. Si les scénarios contrastés permettent cette élaboration alternative, d'autres cheminements intellectuels sont également porteurs : le fait de décortiquer une situation – s'interroger sur la trajectoire historique dans laquelle elle s'inscrit, déconstruire le cadrage usuel du sujet, prendre conscience des courants de pensée que les cadres d'analyse véhiculent – permet souvent de mettre à distance ce qui occulte la vision d'une alternative possible. Ces décadrages ne sont pas une fin en soi, mais une construction de la réflexivité pour revenir à l'action en étant potentiellement mieux armé.

Lors d'une session de formation continue pour un groupe d'étudiants, le thème de l'entreprise sociale a ainsi été adopté pour explorer l'usage du détour théorique. La déconstruction des représentations a été opérée par séquences successives de réflexion collective : le premier temps a permis d'exprimer les idées qui émergent spontanément ; puis les idées en présence ont été explorées pour y rechercher la marque éventuelle d'un cadrage dogmatique ou idéologique ; dans un troisième

temps une étude sur le thème a été décortiquée, pour engager l'étude critique du cadrage théorique.

Les idées collectées à l'état brut découlaient en résumé de trois registres. Certaines relevaient d'un parti pris sur les avantages de l'entrepreneuriat social :

Les entreprises sociales sont les entreprises de l'avenir. Dans la perspective des entreprises à mission (loi Pacte, French Impact), elles sont le capitalisme de demain. Associations, coopératives et mutuelles ne sont pas de vraies entreprises. C'est à l'entreprise d'être plus sociale.

D'autres exprimaient au contraire une forte opposition :

C'est pour faire de l'argent avec les sentiments. C'est pour exploiter la misère du monde. C'est une opportunité pour ceux qui veulent s'enrichir en se faisant passer pour des humanistes.

D'autres enfin s'interrogeaient de manière distanciée.

Le développement d'une logique d'entrepreneuriat social rend d'autant plus nécessaire de retrouver un équilibre afin de produire avec une dimension de sens. L'enjeu est de se réancrer dans un projet.

Le travail mené à partir de ces énoncés a mis en lumière des registres souvent présents dans le débat public sans être réellement différenciés : celui des idées que chacun peut énoncer sans garantir une légitimité particulière, c'est-à-dire ne correspondant finalement qu'à une représentation du sujet ; celui de l'expertise, qui supposerait de relever d'un ensemble des critères de véracité ; et enfin celui des convictions, supposant en principe la référence explicite à des options en valeurs. Cet exercice de réflexivité a permis de prendre conscience de la force des idées reçues, dont chacun peut être témoin lors d'une discussion, ou dont chacun peut être porteur même de manière inconsciente. Il a également mis en lumière certaines formes de dogmatisme, comme l'expert qui avance un savoir soi-disant intangible, sans nommer la discipline dont il se réclame ou les concepts qu'il mobilise, c'est-à-dire sans expliciter la portée et les limites de son expertise. C'est par exemple ce que montrent Philippe Eynaud et Genauto de Franca Filho (2019) à propos des conceptions courantes du management, entièrement fondées sur un corpus occidental et anglo-saxon, passant notamment sous silence

le vaste référentiel de l'épistémologie du Sud plus à même de décrire les modes de production de l'économie populaire.

L'exploration des énoncés a également mis en lumière la force des références idéologiques « embarquées » dans les représentations positives aussi bien que négatives au sujet de l'entrepreneuriat social. À partir d'une étude approfondie sur les enjeux de l'entrepreneuriat social présentant différents cadrages académiques (Uniopss, 2019), le groupe a poursuivi son exploration de références plus ouvertes pour sortir du formatage de la pensée. Cette étude a permis de revenir sur le pluralisme des principes économiques, alors que les représentations usuelles assimilent souvent économie et principes marchands ; l'élargissement du cadrage a également illustré l'intérêt d'une expertise plurielle combinant économie, management, sciences politiques et sociologie, pour appréhender tous les enjeux, y compris sociétaux, de l'entrepreneuriat social. Ce travail collectif sur le détour théorique s'est conclu par l'exploration de différentes formes idéal-typiques de l'entreprise sociale (Laville, 2016). Cet apprentissage a permis au groupe de converger autour d'un constat partagé, résumé par la formule de « l'idéologie *washing* » dont procèdent souvent les discussions sur les rapports entre associations et entreprises sociales : d'où l'importance d'un cadre ouvert pour différencier expertise et convictions, dépasser les représentations relatives à la neutralité scientifique, mais aussi remettre en lumière, par ce type de travaux, des options en valeurs susceptibles de fédérer un collectif.

Relativiser les cadrages usuels permet aussi de mieux appréhender les situations réelles. Le groupe a exploré des pistes telles que les modes d'animation de débat permettant de favoriser l'expression ouverte des points de vue au-delà des postures dominantes ; ou encore la mise à l'épreuve des représentations par l'appel à une expertise externe, le repérage des courants de pensée pour mieux situer l'idéologie implicite et les controverses sous-jacentes ; ou encore la réflexion critique sur les différentes formes de savoir, théorique ou expérientiel.

Le référentiel d'observation du changement comme enjeu de politique associative

L'exemple ci-dessus illustre comment l'étude théorique permet d'enrichir le cadre d'analyse (nommer plus explicitement les idées reçues, les raccourcis d'analyse, les idéologies implicites véhiculées par les discours...) et ainsi de mieux concevoir la situation avant de concevoir le changement. L'élargissement concerne tant l'expertise de la situation que les options qu'elle recouvre.

Le détour théorique peut ainsi élargir le référentiel à partir duquel le rapport des associations au changement sera examiné. Il permet de se démarquer d'une représentation fréquente du changement comme adaptation à la norme publique, pour appréhender plutôt leur potentiel de contribution aux conceptions du social, de l'économie ou de la politique ; ou encore leur place dans un examen plus large des recompositions du politique, où les associations sont percutées comme d'autres corps intermédiaires. Les apprentissages peu à peu sédimentés, construits par élargissements successifs, permettent de dégager une analyse plus solide, du point de vue des registres d'analyse comme du point de vue du repérage idéologique.

Sans prétendre clore le repérage des ouvertures possibles au croisement des idéologies et des disciplines, les pistes qui suivent illustrent la richesse des explorations qui peuvent être engagées pour désenclaver le raisonnement au sujet du rapport des associations au changement. On peut par exemple étayer le dépassement de l'injonction à changer pour être avant tout gestionnaire : la sociologie de l'association, avec Sainsaulieu et Laville (1997), met en évidence l'articulation féconde entre une dimension institutionnelle et une dimension organisationnelle. Au-delà d'une perspective de changement centrée sur l'approche rationnelle et formelle du fonctionnement de l'association, on peut alors mettre l'accent sur le potentiel des dynamiques sociales en présence ; il s'agit de mettre en évidence les étapes historiques du processus d'institutionnalisation, la culture, les configurations identitaires, les pouvoirs.

On peut de même explorer le rapport des associations à la vie démocratique – sont-elles aujourd'hui condamnées à l'épuisement de leur contribution, peuvent-elles au contraire participer à la revitalisation démocratique ? – en resituant ces questions dans un cadre plus large, Joël Roman (2009) montre ainsi comment la culture politique française demeure marquée par une représentation idéalisée du système issu de la Révolution française – avec un État supposé incarner l'intérêt général et des institutions politiques supposées réguler l'ensemble du débat public – qui ne coïncide pas avec la situation réelle. Les intellectuels ont de longue date analysé ce décalage (critique du jacobinisme, critique du positivisme, étude de l'effacement des idéologies et émergence des pensées de l'indétermination, problématique du rôle des institutions comme lieux formels et aussi comme supports de l'élaboration d'un sens partagé, etc.). Mais la portée de leurs travaux demeure limitée, dans un contexte où l'expertise et le pragmatisme dominent et où le débat intellectuel est dévalorisé.

Si l'on veut examiner le rapport des associations au changement sous l'angle de leur contribution à une transformation de la société,

l'étude des travaux qui documentent les dynamiques démocratiques et le mouvement social est éclairante. Geoffrey Pleyers (2009), notamment, examine les manifestations de la société civile à l'échelle planétaire : celles-ci traduisent une structuration intermédiaire où l'on voit apparaître de nouveaux principes, notamment autour de l'*alter* mondialisme comme critique des excès du capitalisme, et de nouvelles modalités dans le rapport au politique, avec par exemple le changement à partir du local et le fonctionnement démocratique horizontal. La situation est en partie paradoxale, avec une forme d'essoufflement de la dynamique « *alter* » et, dans le même temps, un succès de certaines idées dont témoigne leur récupération dans les discours politiques. Cette ouverture du cadre permet de revisiter le mythe des associations comme composante canonique de la société civile, pour interroger leur capacité à s'inscrire dans les débats de société que portent de manière beaucoup plus fluide et plus dynamique les citoyens militant en réseau.

Conclusion

Concevoir et construire le changement est un enjeu pour toute association qui s'affirmerait en capacité de faire mouvement (Chognot, 2020), c'est-à-dire de peser, à son échelle, sur la construction de la société. Le fait d'être ancré dans la société, d'être impliqué dans l'action, fonde une capacité d'analyse en propre, qui rend légitime le fait d'être acteur du changement et pas seulement contraint par des logiques de transformations imposées de l'extérieur. Le pari du changement suppose en premier lieu d'élaborer une vision – qui définit le futur souhaitable autour duquel les uns et les autres pourront se retrouver car il fait sens – et dépasser les obstacles souvent rencontrés (Darnaud, 2021). Cet horizon peut être celui d'une société plus inclusive, d'un territoire plus solidaire, d'un quartier plus accueillant pour les mineurs étrangers isolés, d'une organisation plus ouverte aux pairs aidants... En tous cas, cette vision constitue la part d'utopie, forte en valeurs, sans laquelle le projet manque de souffle et ne peut fédérer. Le pari du changement suppose aussi d'assumer un processus inscrit dans le temps long, qui avance par itérations successives, de manière circulaire plus que linéaire, afin que les idées nouvelles soient prises en compte, que les appropriations successives puissent s'inscrire, quitte à modifier un peu la trajectoire de départ. Le changement suppose aussi de graviter autour d'un projet politique, au sens de politico-sociétal et non de politique-politicien, qui ne se limite pas à une définition formelle mais vit réellement, par une assise institutionnelle et une déclinaison opérationnelle articulées. Enfin la dynamique n'est vertueuse que si elle peut s'inscrire dans des

engrenages par lesquels l'association n'est pas seulement un lieu de production d'activités, mais un espace pour différentes formes de médiations entre l'individu et la société. Le changement fait sens si l'individu peut relier son action personnelle au monde global, si la parcelle même infime de ce qu'il fabrique, à un échelon limité, peut contribuer à des changements de plus grande envergure. Il faut alors agir avec d'autres, faire le pari du collectif et d'une cohésion qui est toujours à construire. Ce pari d'une coopération possible, pour construire du commun, est peut-être le plus lourd d'enjeux, tant les facteurs de disjonction sont actuellement pesants.

Bibliographie

- Barré, Rémi, CNAM, Master « sociologie de l'association et action dirigeante ». Sciences Po formation continue. 2010-2011.
- Berger, Gaston, *L'attitude prospective*, Cahiers de la prospective, n° 1, 1958.
- Chognot, Christine, « Normalisations publiques et prospective associative : les Unions interfédérales d'associations de solidarité » in Laville, Jean-Louis et Salmon, Anne (dir), *Associations et Action publique*, Paris, Desclée de Brouwer, 2015, p. 133.
- Chognot, Christine, *Le sens de l'action dans les associations*, Toulouse, Editions érès, 2020.
- Darnaud, Yves, « Retrouver le chemin de l'humain et faire association », in *Les associations réinventent l'Innovation*, Paris, Éditions Uniopss, 2021, p. 149.
- Eynaud Philippe, Carvalho de França Filho Genauto, *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Toulouse, Éditions érès, 2019
- Laville, Jean-Louis, et al., « Théorie de l'entreprise sociale et pluralisme : L'entreprise sociale de type solidaire », *Revue Interventions économiques*, n° 54, 2016, DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2771>.
- Pleyers, Geoffrey, « Les défis du Forum Social Mondial », *La vie des Idées*, 28 janvier 2009.
- _____, « Pandémie et changement social - Interpréter la crise pour en sortir », *Futuribles*, n° 440, janvier-février 2021, p. 35.
- Roman, Joël, *Chronique des idées contemporaines*, Rosny, Éditions Bréal, 2009
- Sainsaulieu, Renaud et Laville Jean-Louis, *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Éditions Desclée de Brouwer, 1997.
- Uniopss Conseil de Recherche et Prospective, Uniopss, *L'entreprise sociale*, 2019, publication en accès libre sur le Site Uniopss <https://www.uniopss.asso.fr>.

CHAPITRE 2

L'écriture du projet associatif : une scène entre citoyens favorisant l'apprentissage démocratique en association

François Bernard et Vincent Chaudet

Nous assistons, en cette période post-pandémique, à la parution récente et multipliée de rapports et autres ouvrages concernant l'action sociale et médicosociale et des métiers d'aide à la personne : Rapport de la cour des comptes 2021 sur la Protection de l'enfance en France, rapport de la Haute autorité associative 2021, le livre vert du travail social 2022, Pour un travail social indiscipliné, J.-L. Laville/A. Salmon 2022, Les Fossoyeurs, V. Castanet 2022 etc. Ces publications confirment nombre d'évidences qu'il est peut-être temps de prendre en compte du fait des échecs successifs des modèles entrepreneuriaux privés lucratifs et de leur application dans les domaines singuliers que sont les politiques de soin, d'éducation et de la formation. Cela pose la question de la force du lien social en tant que point nodal de la vitalité de nos démocraties.

Face à cela, nous faisons le constat de la place prépondérante et harmonieuse des associations, aux côtés et en complémentarité des pouvoirs publics, pour la mise en œuvre d'actions d'intérêt général. Étant donné leur haut degré d'implication pour la « cause sociale », ces organisations (associations) particulières doivent désormais faire savoir et

diffuser leur capacité créatrice dans l'élaboration et la mise en œuvre de toute politique sociale.

La manière participative d'écrire un projet d'association, en appui d'une méthodologie qui garantit une expression plurielle, est l'illustration d'une « démocratie en action ».

Introduction

Expliciter un projet d'association requiert, pour nous administrateurs et adhérents, une première attitude fondamentale : dès lors qu'il s'agit de proposer des solutions face à des problèmes que rencontrent les hommes et les femmes, le parcours et la manière pour y parvenir sont aussi importants que le résultat recherché. La co-construction préalable est la clef de voûte de l'action à plusieurs.

Par ce préambule, nous affirmons que la question du sens, notamment en association, doit être préalable à toute action et pour que le sens émerge, il s'agit de ne pas craindre de se lancer à l'aventure, de réfléchir, questionner, intellectualiser voire désapprendre des évidences en quelque sorte sur ce que nous entreprenons seuls ou à plusieurs et le contexte dans lequel se réalise cette entreprise.

Le fait de s'associer à plusieurs pour défendre une cause, un projet, est une démarche aussi simple dans son effectivité que complexe dans son exercice. Les choix des référentiels pour l'agir produiront des effets vertueux ou vicieux sur la façon de s'organiser ensemble. Pour cela il faut prendre en compte la « bipolarité » qui structure l'association, et les deux socles remarquables sur lesquels l'associationnisme est en perpétuelle tension : le socle socio-politique, constitué par les relations et les interactions entre associés au service d'une visée commune, et le socle économique qui résulte de la production d'activités (biens et services) en faveur des membres de l'association ou d'autres personnes. La provenance des ressources peut être marchande ou publique, ou une combinaison des deux. Le médium des échanges est l'argent, mais aussi un échange non monétaire (non lucratif) à travers la réciprocité ou le don, non sans souligner que dans ce type de relation ce qui importe c'est le lien plus que le bien.

Marquée par ces tensions, l'association, en invitant toutes ses parties prenantes à participer à la définition du contenu de son projet, en vient à devoir à la fois prendre en compte les différences individuelles qui la composent et expérimenter le difficile mais nécessaire objectif d'aboutissement à une visée commune, garantie de la force du lien qui les rassemble.

Cette pratique associative est l'un des leviers accessibles pour que des citoyens de la société civile s'investissent dans une forme de « revitalisation » du vivre ensemble.

L'écriture du projet comme expérience d'apprentissage du lien social

Depuis plus de soixante-quinze ans, l'ASEA 49 et ses acteurs expérimentent cette forme institutionnelle si singulière, si riche d'interrelations entre plusieurs mondes sociaux, celle d'être « associés ». Ces divers mondes, de nature différente, nous mettent à l'épreuve régulièrement d'une succession de compromis provoqués par la confrontation entre plusieurs logiques : la logique marchande coordonnée par le marché de services proposés, la logique domestique dont la coordination repose sur la confiance entre bénévoles, professionnels et personnes accompagnées, la logique solidaire coordonnée par le principe de réciprocité (reconnaissance d'un lien social entre tous les « associés »), la logique administrative coordonnée par les principes d'utilité sociale et d'intérêt général (service rendu aux citoyens). Enchevêtrée dans ces différentes logiques, comme un organisme vivant, l'association traverse des cycles de vie où l'une de ces logiques peut être prédominante.

Au moment de sa mise en œuvre, en 2021, la réécriture du projet va s'inscrire dans un collectif marqué par plusieurs traumatismes causés par l'insistance de la logique administrative qui est poussée à son paroxysme à travers des politiques publiques référées au tout marché, et « présentées comme le seul principe abstrait d'organisation sociale » (Laville 2001, p. 55). Le tout libéral, devenu la seule référence publique, est venu ainsi recouvrir en grande partie les velléités bienveillantes de l'ASEA 49. En réduisant les associations à sa seule fonction d'« opérateurs de services », en incluant l'offre publique à la concurrence, la collectivité départementale a soumis au même processus sa politique sociale à travers des Appels à Projets, dépossédant ces organisations d'une partie non négligeable de leur qualité d'« utilité sociale ». S'il fallait l'illustrer, cela a entraîné, par exemple, le dépôt de plainte de l'une des associations de notre territoire contre la collectivité locale et contre notre association pour non-respect de la mise en concurrence. Ni hors sol, ni hors monde, les associations ont la particularité de la proximité, et dès lors peuvent souffrir des effets contextuels de modélisation rapide. Ainsi, en acceptant le principe de son possible développement à travers la mise en concurrence, l'ASEA 49 a pu laisser croire que rien d'autre ne comptait plus que d'emporter le « marché » à n'importe quel prix, plus exactement au « moins coûteux ». Après une telle épreuve collective,

dont on ne mesure pas encore totalement les effets destructeurs, quant aux enjeux sur la qualité de l'acte, le sens du projet, voire sur les effets ravageurs de dislocation du collectif associatif à venir, il était devenu nécessaire de regagner la confiance collective.

La réécriture du projet allait être l'opportunité de déplacer et de lutter contre cette défiance identifiée et d'ouvrir des horizons déjà partiellement esquissés voire jusqu'alors ignorés. Selon la manière d'entreprendre ensemble cette dynamique, nous avions espoir de créer les conditions pour pouvoir nous décentrer du processus de marchandisation des services qui nous avait été imposé, et alimenter ainsi un imaginaire alternatif, en soutenant un élan instituant. Nous allions créer les conditions de co-construction et d'analyse partagée de nos dysfonctionnements vécus ces dernières années, afin que l'association puisse à nouveau paraître comme la forme collective la plus apte à susciter l'espoir. Nous partions de la conviction que l'association se devait de déployer toute sa dynamique pour recréer une force publique et civique entre les différentes institutions chargées de porter les futures politiques sociales.

Un processus d'explicitation de l'utilité sociale de l'association : réparer ou transformer

Au carrefour des modèles qui ont eu cours au long de son développement, l'association ASEA 49 a pu constater que ceux-ci font référence à des systèmes de régulation établis par des experts, qui maintiennent souvent les citoyens dans des postures de consommateurs ou de bénéficiaires. Ces derniers, séduits par une redistribution sociale confiée exclusivement au marché, s'appuyant sur le mythe d'un rusessement enchanteur a largement favorisé l'invisibilité des pratiques associatives, par l'incitation à l'innovation. Sorte de moralisation du capitalisme, c'est à une dépolitisation de la question sociale limitant l'action à la circonscription de la pauvreté plutôt qu'à la suppression des inégalités que ces dernières orientations invitent.

Autrement dit, nous nous sommes posé la question de savoir s'il s'agit d'innover pour réparer des maux engendrés par le capitalisme et la financiarisation de la société, ou d'innover pour affirmer une idée du bien vivre pour se donner les moyens d'une société plus juste. La conception de l'innovation sociale comme une simple réponse à de nouveaux besoins non couverts par le marché et l'État nous a semblé trop réductrice, car elle présentait le risque d'évacuer, *manu militari*, la question nécessaire et incontournable de l'émancipation, de l'aspiration

à la transformation des cadres de vie de notre société qui se veut et affirme être démocratique (Bucolo, 2021).

Une scène singulière et particulière entre acteurs pluriels et citoyens

Comment parvenir à faire chemin ensemble, ou comment proposer une méthodologie qui tienne compte d'une communauté de parties prenantes aussi composite que celle concernée par l'ASEA 49 ? Comment faire vivre une dimension participative réelle, et non simulée, perçue comme telle par un ensemble d'acteurs et de personnes concernées par la cause d'une telle association d'action sociale ? L'ambition des administrateurs et adhérents de l'association étant, dès le départ de la commande d'appui méthodologique, de faire en sorte que l'ensemble des parties prenantes (salariés, bénévoles, publics...) soient associées activement à la définition de sa politique et témoigner de la réalité du terrain, il a fallu, pour démêler les fils qui tissent cette complexité, répertorier différents registres sur lesquels la méthodologie allait se déployer : le but visé (finalité axiologique) ; les échéances pour atteindre ce but (dimension diachronique) ; les personnes et acteurs concernés (dimension synchronique) ; les réalités organisationnelles et institutionnelles (fonctionnalités de l'organisation, instances) ; le fait de pouvoir se comprendre, de transmettre la démarche et de mobiliser pour une participation active (registres communicationnel, herméneutique et pédagogique).

Le contexte sociétal, local et national a nécessité pour l'ASEA49 qu'elle s'organise autour de pôles d'activités, d'accueil, d'accompagnement et de suivi de publics concernés par le handicap, la protection de l'enfance, la prévention, l'asile et l'insertion sociale. L'on perçoit, à la lecture de cet inventaire, la consistance, la multi-référentialité et la multi-dimensionnalité de la mise en œuvre d'une méthodologie d'appui et d'intervention, dans son contexte. Au-delà de son effectivité, était attendue également une dynamique mobilisatrice susceptible de favoriser voire de fabriquer l'adhésion à venir autour du projet commun associatif. Les enjeux afférents à cette entreprise collective sont donc nombreux. Revenons sur quelques-uns des aspects soulevés.

L'objectif de la démarche de projet et ses échéances

Si ce contexte rapidement décrit apparaît compliqué, le but visé à travers l'approche méthodologique d'appui est quant à lui très simple. Il s'agit d'accompagner, de soutenir et d'appuyer la conception,

l'élaboration et la mise en œuvre des processus conduisant à la réécriture du projet associatif, et ce, sur une période de 18 mois (de janvier 2021 à juin 2022). Cette finalité de favoriser l'écriture puis la publication et diffusion d'un texte de projet associatif sert de fil rouge à l'ensemble de la démarche¹. Si l'objectif à atteindre demeure fixe et invariable, le fil suivi ne se déroule toutefois pas en ligne droite. Il trame un itinéraire fait de bifurcations rendues nécessaires par la progression du collectif dans son effectuation. Une progression faite de conscientisations, indiquant des étapes de cheminement où se découvre de nouvelles options, venant perfectionner et apporter plus de réalisme et de cohérence à la démarche.

Le positionnement d'un certain nombre d'actions envisagées et de buts à atteindre conditionne, organise et rythme sur le fond et la forme l'avancée des opérations. Cela permet d'arbitrer des choix et d'organiser des étapes nécessaires de réalisation. Le rapport au temps de cette action de réécriture de projet associatif va, en définitive, faire émerger différentes temporalités, dotées de logiques propres, car s'exerçant sur des strates différentes et répondant à des habiletés spécifiques par secteur d'activité (gouvernance, direction, interventions, appuis). L'agenda façonné pour cette action va devenir ainsi un carrefour où vont converger une diversité d'intérêts (professionnels, institutionnels, militants, légaux), de façons de faire et de réfléchir, qui vont devoir toutefois s'accorder pour les temps de réalisation commune.

Ces espaces de convergence, de discussion, de confrontation, de négociations et d'accords, caractérisant la fonction de « débat démocratique » en association (Afchain, 1997), vont trouver lieu et moment lors d'instances instituées. Pour l'essentiel, citons un comité de pilotage du projet (dit « commission projet associatif ») ; le conseil d'administration, son bureau et les adhérents ; l'équipe de direction autour de la directrice générale ; l'équipe de cadres, leurs assistants et cadres techniques ; les équipes de professionnels ; le service recherche, extérieur et indépendant de l'ASEA, composé de cinq intervenants-chercheurs et d'un coordinateur scientifique ; un comité technique-scientifique, qui regroupe des chercheurs du service recherche, un chercheur extérieur, des administrateurs et la directrice générale. On le voit, la dimension temporelle se redouble d'une dimension « géographique ». Temps et espace, dans le déploiement du phénomène associatif, ont partie étroitement liée. Différentes étapes ont ainsi été déterminées au commencement de cette action.

1 Démarche en cours de réalisation au moment de contribuer à cet article.

Des étapes de la méthode : de la participation à l'écriture

Coconstruire

Une première étape a consisté à déterminer en commun et à adopter la méthode sur un plan global. Elle s'est caractérisée par une co-construction dans l'instance de la commission projet, suivant un esprit de coopération interinstitutionnelle rassemblant l'ASEA, le CNAM (pour le démarrage) et le service recherche de l'ARIFTS². Elle a suivi une orientation participative, dont nous allons voir les éléments constitutifs et qui s'est déployée suivant une dynamique de recherche-action selon un double ancrage pluridisciplinaire et professionnel. Le choix a été fait, dès le départ, de délibérer et de rechercher des accords au fur et à mesure de l'action, en tenant compte de récursivités sur le dispositif. Ce, afin de permettre des ajustements de planning et de recadrage d'étapes en fonction de retours d'observations réalisées sur la démarche.

Organiser la participation

Une deuxième étape a consisté à repérer et à délimiter cinq catégories principales de parties prenantes à la démarche : les administrateurs et adhérents (plus d'une vingtaine) ; les professionnels (près de 600 salariés) ; les bénéficiaires ou « personnes concernées » ; des témoins de l'histoire de l'ASEA (ex-professionnels) et partenaires, financeurs (au nombre de quatre).

Le groupe d'administrateurs a contribué par écrit à la définition d'un socle d'enjeux « incontournables » à aborder pour la construction du projet, venant guider la participation et la contribution des autres groupes. Une synthèse de ces premiers écrits est venue constituer un guide pour les entretiens et questionnaires qui ont été produits afin de servir de support à l'animation de chaque groupe de travail et de parole orienté sur la production du projet.

Le groupe des professionnels s'est subdivisé en une dizaine de sous-groupes de façon à rendre présentes, dans un égal accès à la prise de parole, diverses catégories socioprofessionnelles : directeurs, cadres intermédiaires (chefs de service), intervenants socio-éducatif, fonctions « support » : technique et administratif, « cliniciens » en rapport avec le soin, et la directrice générale. Nous avons défini ces groupes à partir

2 Association régionale pour l'institut de formation en travail social, Pays-de-la-Loire.

de la notion de « pairs » conçus en tant que groupes de personnes qui partagent une même situation ou fonction, l'idée étant de permettre une circulation de la parole entre pairs sans mettre en jeu des positions de domination liées à des statuts différents. Ces éléments de définition ont été diffusés et partagés, en amont, à l'ensemble des professionnels participants, la majeure partie du temps volontaires.

Techniquement, ces groupes ont servi de recueil de données, comme cela se produit pour des groupes « focales » ou *focus groupe*. Les propos échangés ont ainsi fait l'objet de prises de notes et d'enregistrements audio, repris ensuite dans un compte rendu de synthèse servant à l'analyse de contenu. L'ensemble des propos collectés dans ces groupes et lors d'entretiens individuels ont fait l'objet d'un traitement approfondi selon une analyse thématique, sous le contrôle du comité technique-scientifique et de la commission projet. Les matériaux ainsi extraits ont été mis à disposition du comité de rédaction chargé de rédiger les diverses parties du projet.

La participation des bénéficiaires s'est déroulée différemment. Les professionnels ont inventé une approche en binôme des entretiens individuels, laissant à l'appréciation de la personne interviewée d'accepter qu'un professionnel connu d'elle soit présent durant l'entretien, tandis qu'un collègue d'une autre structure, non connu de l'interviewé, conduisait l'échange. *In fine*, ce dispositif a permis d'obtenir un grand nombre d'échanges où la parole des interviewés (enfants, jeunes, familles, adultes handicapés, demandeurs d'asiles, etc.) a été relativement libre et spontanée, suivant un cadre ouvert et bienveillant. Quarante-six entretiens ont été collectés et vingt-sept questionnaires réalisés, s'ajoutant aux cinquante-six participants aux groupes de pairs. Un groupe ressource constitué de quatre salariés a été chargé, en complément, avec notre appui, de réaliser des entretiens de « grands témoins » portant sur l'histoire spécifique de l'ASEA.

Communication sur la méthode

La troisième étape a consisté à présenter la méthodologie de participation et son esprit auprès des groupes de pairs et des professionnels chargés de réaliser des entretiens, afin de permettre une lisibilité et une compréhension rapide de la participation, tout en relevant l'aspect problématique. À savoir, le risque que les participants perçoivent leur participation comme une instrumentalisation.

La participation mise en œuvre a été explicitée à partir de modalités développées par ATD Quart Monde (2006) à propos du « croisement des savoirs ». Un bref historique a été apporté en complément pour

contextualiser et expliquer « ce que participer veut dire » au regard notamment d'expériences emblématiques menées par Sherry Arnstein, dès 1969 (Donzelot et Epstein, 2006). Il s'agissait de montrer, à travers une approche pédagogique, une prétention démocratique traduisant l'effort réel consenti par les administrateurs et adhérents de l'ASEA 49 pour y parvenir dans une période où les liens associatifs et professionnels ont été « abîmés » par des logiques d'appel d'offres, d'inspiration marchande. Une fois le recueil des paroles réalisé lors des ateliers (de 2 h 30 environ), la quatrième étape a consisté, pour chaque intervenant chercheur, à rédiger un compte rendu de synthèse.

Traitement des données

La cinquième étape a consisté en une analyse thématique. Tandis qu'il était attendu de l'analyse de contenu qu'elle fournisse des propositions d'écriture pour le projet associatif, il a été réaffirmé le caractère séparé et autonome des opérations relevant des chercheurs (recueil de données et analyse) de celles relevant de l'écriture proprement dite du projet (acte politique) par les administrateurs, ces derniers étant responsables des contenus et parties dont ils décident et l'appui méthodologique poursuivant pour sa part une logique propre répondant à des impératifs de cohérence et de construction scientifique.

Le fait de chercher à se comprendre dans le cadre d'une dynamique participative, et d'y parvenir, revient en quelque sorte à admettre une perturbation dans l'ordre établi du quotidien et des routines pour faire de la place à une dimension plus vivante et créatrice de relations. Encore faut-il que des routines aient été suffisamment stabilisées et pas trop désagrégées par les effets en cascade générés par l'ordo-libéralisme dont on perçoit désormais les effets désintégrateurs dans le travail social notamment, mais pas seulement. On comprend dès lors que recourir à une démarche de participation active et la transmettre, quelle qu'en soit la méthode la plus aboutie, en vue de l'écriture d'un projet associatif, met en jeu des registres communicationnel, herméneutique, mais aussi pédagogique, pour ce qui est de présenter et d'expliquer un certain nombre de conditions et d'effets liés à cette pratique, pour que chacun s'en fasse sa propre représentation et un espace d'expression créative.

L'expérience de l'écriture du projet comme illustration de la force de la structure associative dans le traitement du lien social

À travers ces réflexions préalables à son projet de réécriture, sa méthode et ses précautions, ses outils de recherche et l'ossature de sa démarche, le conseil d'administration de l'ASEA 49 confirme son intention de contribuer à l'enrichissement d'un savoir et d'une expertise sur la question du lien social et de l'importance de la place de la société civile dans son élaboration. Il essaye d'éviter la pratique trop souvent répétée des déclarations d'intention pour se donner les moyens d'autoriser l'émergence du sens à travers la description méthodologique et stratégique de la mise en pratique participative des différentes composantes des acteurs de son projet. Son attention a porté sur les conditions tant de sa réalisation que de sa diffusion, illustrant ainsi que c'est dans la pratique d'élaboration d'un projet que se réalisent les conditions d'émergence du « vrai » sens socio-politique des actions qu'il veut entreprendre.

Plus qu'un ajustement gestionnaire aux activités qu'elle développe, l'association transcende celles-ci en osant affirmer sa volonté de favoriser l'engagement citoyen de chacun de ses acteurs en les associant à son projet de transformation de la société : chacun des associés (bénévoles, professionnels et bénéficiaires des services) est à la fois acteur de son propre projet à venir et acteur du devenir du projet collectif de l'association.

Nous soutenons l'idée, aujourd'hui, qu'en affirmant la nature de notre lien d'association, nous sommes sur le chemin d'un mouvement d'émancipation d'un système politique dominant qui a imposé une certaine conception du bien commun. L'ASEA 49, à travers la manière dont elle a décidé de l'écriture de son projet, va créer et illustrer les conditions nécessaires pour démontrer que le fait associatif, par sa structure même, possède les outils de compréhension et d'action d'accès de mise en actes d'une certaine façon de faire lien en société. Ce que nous pouvons imaginer de ces expériences, c'est la prise de conscience collective selon laquelle, face à la mutation symbolique de l'institution du social et face au processus de désincarnation des figures traditionnelles de l'autorité, nous favorisons l'émergence d'un penser, voire d'un éprouver autrement à travers l'expérience d'autres formes de transcendance. En provoquant une certaine façon de penser le projet commun, nous pensons contribuer à l'invention de nouvelles scènes favorisant l'émergence de nouveaux scénarios du vivre et agir ensemble conscient.

Conclusion

Comme nous l'avions introduit dans nos premiers propos, se déclarer association ne suffit pas à garantir le développement vertueux de sa structure. L'attention doit être portée en continu sur les modèles d'organisation qu'elle développe et sur les logiques identifiables dans lesquelles elle évolue. Le sens, en particulier son « objet » clairement identifié et la qualité de sa co-construction participative continuent recherchés seront toujours à mettre en valeur. À l'heure des scandales (Kérief, 2019 et Castanet, 2021), pourtant prévisibles, concernant la « privatisation » des services d'aide aux personnes, les politiques publiques sont invitées aujourd'hui à aller plus loin dans la confiance et la délégation de ces services confiés à ces associations qui garantissent ces références.

Plus que de se lancer dans la multiplication des contrôles (souvent taxés d'inopérants) qui viendraient « encadrer » les excès dus à la nature par essence lucrative du « privé », plutôt que d'éprouver un certain sentiment de concurrence dans la définition du bien commun, les responsables politiques sont invités à apporter un soutien accru à ce mode d'initiatives citoyennes que sont les associations, convenir du bien-fondé de leur développement et œuvrer à la consolidation d'une juste définition juridique qui tienne compte de leurs particularités et de leur situation tant au niveau national qu'eupéen.

Il devient urgent et nécessaire d'affirmer et de faciliter le développement d'espaces de construction inter-associatifs, pour qu'advienne une véritable force civique offensive favorisant le regain du lien entre citoyens sur les territoires. Plutôt que de proposer un « hôtel des ventes de services », les responsables politiques sont aujourd'hui invités, pour retrouver une certaine vigueur dans leurs fonctions, à « associer les associations » à leur déclinaison présente, future et inventive d'exercice au sein des nouvelles politiques sociales.

Ce qui nous importe, c'est de favoriser une co-construction efficace préalable, un partage de la responsabilité de la conduite et du développement des modèles de l'action sociale tout entière, dont nous pourrions être fiers. Il est l'heure enfin et il est urgent de nous associer à la redéfinition d'une vision plus partagée d'un monde redevenu bienveillant envers ses citoyens. En retrouvant toute sa force politique, le monde associatif invite et ouvre la voie d'une politique sociale offensive et démocratique.

Bibliographie

- ATD Quart Monde, *Charte du Croisement des Savoirs et des Pratiques avec des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale*, 2006. URL : <https://www.atd-quartmonde.fr/wp-content/uploads/2008/05/Charte-du-Croisement-des-savoirs-ATD-Quart-Monde.pdf>
- Association sciences citoyennes, *Charte de l'association Sciences citoyennes*, 2002. URL : sciencescitoyennes.org
- Afchain, Jean, *Les associations d'action sociale. Outils d'analyse et d'intervention*, Paris, Dunod, 1997.
- Bucolo, Elisabetta, « Innovation sociale entre intention démocratique et mise en conformité », *Les Cahiers de l'UNIOPSS*, n° 23, Paris, UNIOPSS, 2021.
- Castanet, Victor, *Les Fossoyeurs*, Paris, Fayard, 2021, p. 23-37.
- Coler, Patricia, Henry, Marie-Catherine, Laville, Jean-Louis, Rouby, Gilles, *Quel monde associatif demain ? Mouvements citoyens et démocratie*, Toulouse, Éres, 2021.
- Donzelot, Jacques et Epstein, Renaud, « Démocratie et participation : l'exemple de la rénovation urbaine », *Esprit*, n° 326, p. 5-34, 2006.
- Kherief, Hella, *Le scandale des EHPAD*, Paris, Hugo Document, 2019.
- Laville, Jean-Louis, Caillé, Alain, Chanial, Philippe, Dacheux, Éric, Eme, Bernard et Latouche, Serge, *Association, Démocratie et société civile*, Paris, La Découverte/Mauss, 2001.
- Mialaret, Gaston, *Les méthodes de recherche en sciences de l'éducation*, Paris, Presses universitaires de France, 2014.
- Rapport du Haut Conseil à la vie Associative « Impact de la concurrence lucrative sur le modèle économique associatif et sur la multiplication des exclusions », 30/09/2021.
- Rapport de la Cour des comptes sur la Protection de l'Enfance, novembre 2020.
- Sainsaulieu, Renaud et Laville, Jean-Louis, *Sociologie de l'association*, Paris, Desclée de Browwer, 1997.
- Testart, Jacques, « Conférence de citoyens. Éclairage sur une procédure participative », Sciences Participatives, lundi 9 janvier 2012. URL : <https://sciencescitoyennes.org/conferences-de-citoyens-eclairage-sur-une-procedure-participative/>

CHAPITRE 3

Faire évoluer sa culture pour actualiser son intuition fondatrice : la Fondation Apprentis d’Auteuil

Luc Fossey et Audrey Chrétien

À l’heure des nombreux bouleversements qui mettent à rude épreuve nos modes de vie et de travail, il nous a semblé intéressant de pouvoir interroger la façon singulière dont sait s’adapter le monde associatif, et plus particulièrement la fondation Apprentis d’Auteuil, qui, depuis sa création en 1866, n’a eu de cesse de chercher à maintenir et préserver un précieux équilibre entre la nécessaire adaptation à un univers constamment mouvant et la réaffirmation de son identité propre, expression de son projet originel. Depuis le début de notre carrière, nous sommes engagés dans l’action sociale portée par le secteur associatif marqué par une « permanence », celle du changement. Cette nécessité de s’adapter et d’innover pour répondre aux besoins des jeunes et des familles les plus fragiles est une marque de fabrique de la fondation Apprentis d’Auteuil.

Introduction

En 1862, les enfants abandonnés, livrés à eux-mêmes sont très nombreux à Paris. Vagabonds, régulièrement arrêtés par la police, ils n’ont guère d’autre perspective que la prison. Touché par le sort de

ces enfants, l'abbé Louis Roussel s'installe, le 19 mars 1866 au 40 rue Jean de La Fontaine à Paris, pour recueillir les enfants vagabonds. Il avait la conviction que seule une formation professionnelle, humaine et spirituelle pouvait redonner à ces jeunes garçons une place dans la société de cette fin de siècle. Ainsi, dès les premières années, ces fondements marqueront l'action de la fondation Apprentis d'Auteuil tout au long de son histoire, à savoir, une éducation qui prend en compte l'homme dans sa globalité et un projet fondé sur l'accueil, l'éducation, la formation et l'insertion. Cette volonté d'insertion des jeunes dans la sphère socio-économique poussera le fondateur à adapter son accueil en développant l'apprentissage et en tissant des liens avec le monde du travail. Ainsi, dès le départ, la dynamique entrepreneuriale est inscrite dans l'ADN de la fondation Apprentis d'Auteuil. Tout au long de ses 156 années d'existence, par vagues successives, la fondation va évoluer, modifier son organisation, ses périmètres d'action, professionnaliser et rationaliser son action en vue non seulement de s'adapter aux évolutions de l'environnement, mais également de garder son identité. En 2022, la fondation poursuit son évolution, elle accueille 35 000 jeunes et familles, dix-neuf sites historiques ont été fermés ou restructurés et de nombreuses prestations innovantes ont vu le jour.

« Penser et agir ensemble » pour impulser le changement

On retiendra dès lors que la survie et le développement de la fondation dans le temps sont favorisés par sa capacité à être en interaction permanente avec l'ensemble des interlocuteurs du champ socio-économique (pouvoirs publics, associations, entreprises, etc.) afin d'anticiper et d'impulser le changement et non de s'adapter de manière passive à un environnement qui est lui-même en pleine mutation. La fondation entreprend ainsi un travail de *lobbying* auprès de différents ministères, cocrée le *think tank* « Vers le haut »¹, prend une part active à l'organisation des états généraux de la petite enfance... Elle n'hésite pas à se placer en position d'expert (comme sur le sujet des sortants de l'Aide sociale à l'enfance) et à conseiller les autres acteurs. Il est important de noter également que son réseau de donateurs et son réseau de chefs

1 Dédié aux jeunes et à l'éducation, cocréé par Apprentis d'Auteuil, l'Armée du Salut, le groupe Bayard, le collège des Bernardins, les Scouts musulmans de France, SOS Village d'enfants et Sport dans ma ville, *Vers le haut* élabore et diffuse des propositions dans le débat public en s'appuyant sur la participation des jeunes, des familles et des acteurs de terrain, des expériences réussies, des études et des travaux scientifiques.

d'entreprise lui donne une certaine autonomie financière ainsi qu'un dynamisme pour tester de nouveaux dispositifs ou solutions qui sont ensuite proposés aux financeurs.

Des assises

Cette force d'adaptation aux normes exogènes et d'anticipation des problématiques à venir se traduit également par une capacité de la fondation à innover et trouver de nouvelles réponses, à transformer en profondeur ses méthodes de travail, en adoptant notamment un nouveau style de management, dit « coopératif ». Lancée en mars 2014, la démarche des « assises » invite ainsi l'institution à se réinterroger sur la place donnée aux jeunes et aux familles, à se questionner sur les postures, les fonctionnements et la manière de faire vivre le projet. L'ambition des assises se décline en trois axes : passer de la prise en charge des jeunes à leur prise en compte, passer de la collaboration à la coopération, et passer du partenariat à l'alliance. Il s'agit d'une part de rendre les jeunes et les familles acteurs à part entière, comme experts et personnes ressources, en reconnaissant leur savoir de vie et d'expérience sans lesquels les autres types de savoirs - ceux des professionnels - sont incomplets et parfois inefficaces ; d'autre part, d'accroître la coopération entre tous les acteurs, en favorisant leur participation aux processus de décision et en refondant leur engagement au sein du projet d'Apprentis d'Auteuil.

La dynamique des assises est inspirée par un courant de pensée inclusif et coopératif qui traverse l'économie sociale et solidaire et qui se déploie en de multiples lieux. Comme le préconise l'Arche, qui soutient la participation active des personnes en situation de handicap, il s'agit de libérer le pouvoir d'agir des jeunes et des familles accueillis, dans une dynamique ascendante. Dans le même temps, la démarche menée par l'association « Participation et Fraternité », pour associer les plus pauvres à la réforme de l'Église, entérine cette conviction au sein de la fondation, qui s'inspire également du « croisement des savoirs et des pratiques » mis en place à ATD Quart-Monde avec des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale. Ces différentes sources d'inspiration permettent progressivement l'émergence d'une dynamique propre à Apprentis d'Auteuil, construite à partir de son histoire et de ses spécificités que nous avons appelée « Penser et agir ensemble » et qui s'incarne en de nombreux événements conçus et portés avec les jeunes et les familles.

En 2016, le 150^e anniversaire de la fondation est l'occasion de recueillir l'expression des jeunes, l'émergence des besoins et des propositions

qui contribueront à nourrir le livre blanc écrit par Apprentis d’Auteuil à destination des pouvoirs publics. *Prendre le parti des jeunes, petit bouquin d’utilité publique* énonce vingt propositions concrètes à partir des réflexions et des idées de plus de mille participants (jeunes, familles, collaborateurs, donateurs etc.), tout en donnant une large place au *verbatim* des jeunes. Début 2017, les assises conduisent à l’écriture d’un nouveau projet stratégique pour la fondation, de manière participative et ouverte, à partir des différentes enquêtes et groupes de travail. Le « Festival du penser et agir ensemble » qui a eu lieu à la fin du printemps 2017 permet de célébrer les initiatives petites et grandes déjà vécues dans les établissements et de diffuser le guide « Penser et agir ensemble » au sein d’Apprentis d’Auteuil comme une manière d’être ensemble au service du bien commun. En 2018, c’est au tour du projet éducatif d’être repensé et réécrit, de nouveau à partir de la synthèse de différents groupes de travail associant l’ensemble de la fondation. Dans la même dynamique, la charte de *management* est réécrite au dernier semestre 2020. En juillet 2021, le colloque sur le projet éducatif sera également préparé par des jeunes et des familles.

De manière concomitante, le développement du pouvoir d’agir des salariés et des bénévoles de la fondation devient un objectif. Pour l’atteindre, un programme de transformation est proposé en vue de favoriser l’initiative et la créativité à tous les niveaux de l’organisation, de fluidifier la communication et la transparence entre les équipes, de centrer les efforts et simplifier les pratiques, dans une démarche d’amélioration continue des processus de *management* et de pilotage des activités. Dans le prolongement des assises, ce programme entérine un mode de fonctionnement résolument coopératif, qui place la qualité de la relation et l’articulation entre la personne et le collectif au cœur des pratiques éducatives comme des habitudes de travail.

Deux exemples d’innovations organisationnelles : la restructuration de la DREAM et la création d’un Comité jeunes collaborateurs

Dans les structures où la majorité des *managers* de terrain (directeurs d’établissement, chefs de service, etc.) et de directions fonctionnelles sont formés au « *management* coopératif », nous observons une volonté collective de transformation, une appropriation des méthodes coopératives, une véritable transformation des méthodes de travail entraînant une modification de l’organisation.

Parmi les directions fonctionnelles, la Direction des Ressources éducatives, Études et Accompagnement Métiers (DREAM) a pour mission

principale d'accompagner ceux qui portent l'activité opérationnelle, afin de la rendre la plus pertinente et la plus durable possible. En ce sens, c'est une direction qui contribue à produire de l'intelligence collective et à faire travailler ensemble tous ceux qui apportent des réponses aux besoins des jeunes et des familles (démarches d'animation, outils collaboratifs, apport d'expertise, etc.). Dans une certaine forme de mise en abyme, la DREAM a ainsi fait le choix d'illustrer, par la structuration même de son service, les principes du « Penser et agir ensemble » qu'elle encourage. Concrètement, cela se traduit par une suppression de plusieurs échelons hiérarchiques et par la redistribution des tâches par « porteurs de projets ». Une culture commune était à réinventer, avec pour mission de créer une véritable communauté d'acteurs, partageant une même vision. Pour ce faire, des « cercles » ont été mis en place pour favoriser le travail transverse en « mode projet » et créer des espaces d'échange sur les modalités de travail, dont la responsabilité peut être confiée à chacun quel que soit son poste et son expertise. En effet, les cercles ne portent pas sur les métiers mais sur la structure organisationnelle de la direction, le mode de prise de décision, les rituels à mettre en place, sans oublier un « cercle méta » pour suivre la démarche elle-même, et prendre un temps de relecture.

Dans le même temps, la libération des énergies et du pouvoir d'agir a permis à un groupe de jeunes salariés de la « Génération Y » de se réunir pour réfléchir ensemble, de formuler des « irritants » quant aux modalités de fonctionnement et d'émettre des propositions pour travailler autrement. Cette démarche a abouti à la création d'un groupe de réflexion sur l'accompagnement au changement (appelée « groupe méthode ») et d'un « comité jeunes collaborateurs », conçu comme une instance permettant aux nouvelles générations d'exprimer leurs attentes et leurs motivations, mais surtout de questionner le rapport au travail, à la hiérarchie, au temps, ainsi que les modes de fonctionnement et de communication, etc. Son rôle n'est pas tant de défier les décisions du COMEX² (comme le ferait un « *Shadow Comex* ») que d'apporter un éclairage différent sur des sujets estimés prioritaires. Depuis mai 2018, la première promotion du comité jeunes collaborateurs se penche ainsi sur la question des sortants de l'Aide sociale à l'enfance, au travers d'une démarche d'expérimentation et d'enquête auprès du public concerné.

2 Le Comité Exécutif (dit COMEX) est une instance de partage d'informations stratégiques, de décision et d'arbitrage ; il mêle directeurs opérationnels et fonctionnels. La participation des directeurs régionaux assure une bonne prise en compte des réalités du terrain dans l'élaboration des politiques nationales et une meilleure cohésion entre la direction générale et les établissements.

L'objectif est ainsi de porter un autre regard sur les besoins réels et les dispositifs existants, en complémentarité des études et expertises en cours sur le sujet. La nouvelle promotion participera quant à elle à l'écriture du nouveau projet stratégique 2022-2026. Dans le même temps, le groupe expérimente ce qu'est de faire vivre un collectif constitué de profils très divers, où la définition du rôle de chacun, de la raison d'être du groupe, des modalités de travail et de prise de décision sont autant d'étapes préalables et de conditions de réussite à la production d'un résultat qualitatif.

Une évolution culturelle pour retrouver son identité

Limites et résistances au changement

Si de nombreux *managers* sont désormais formés aux méthodes de travail coopératives, il reste néanmoins à faire vivre ces dernières dans les équipes et à transformer durablement les pratiques, afin d'enraciner une nouvelle culture commune à laquelle chacun puisse se référer.

Pour ce faire, des liens restent manifestement à tisser entre les différents documents et textes de référence élaborés ou révisés par la fondation ces dix dernières années – projet stratégique, projet éducatif, charte du management, statuts, fondamentaux, orientations pastorales et arborescence éducative – afin d'en rendre plus visibles les articulations. C'est notamment le pari du nouvel énoncé du projet éducatif de la fondation, dont la présentation souligne la cohérence avec l'ensemble de ces documents repères, qui éclairent le sens profond de la mission et de l'action de la fondation. Ce travail se prolonge aujourd'hui par la mise en place d'une stratégie de communication, d'animation et d'appropriation de ces outils, afin de garantir un véritable passage à l'échelle nationale.

L'enjeu essentiel de la transition réside bien dans cette étape de déploiement, car le risque est grand de donner l'impression d'une succession de « modes » venues du siège et inspirées par le milieu de l'entreprise, suivant laquelle chaque outil vient remplacer le précédent, sans véritable logique. Le risque est également de réserver la conduite du changement aux fonctions stratégiques au lieu d'en rendre chacun véritablement acteur. Cette impression peut être renforcée par un système d'information « à deux vitesses » qui favorise la circulation de l'information entre les salariés « de bureaux » (qui ont facilement accès au site intranet de la fondation) au détriment des salariés du « terrain » pour lesquels la chaîne de transmission de l'information (orale, par la ligne hiérarchique) est beaucoup plus longue. Pour Apprentis d'Auteuil, l'enjeu est aussi de passer d'une mode à un mode, c'est-à-dire à une

habitude de travail irrigant l'ensemble des pratiques et rassemblant tous les acteurs de la fondation. Pour ce faire, l'une des prochaines étapes de la mise en œuvre du « Penser et agir ensemble » consistera notamment à repenser la gouvernance même d'Apprentis d'Auteuil en favorisant la participation active de représentants des jeunes et des familles.

L'ouverture sur l'extérieur et la diversité de cultures : un défi

Nous l'avons vu, la transformation requiert une certaine ouverture vers l'extérieur, pour que la fondation intègre les contraintes du contexte social, économique et politique dans lequel son action s'inscrit et pour qu'elle puisse apporter des réponses à la hauteur des enjeux sociétaux d'aujourd'hui.

L'ouverture vers l'extérieur se traduit notamment par un travail qui favorise plus systématiquement le partenariat. C'est par exemple un principe fondamental des « Maisons des familles », un dispositif innovant qui repose sur l'alliance entre Apprentis d'Auteuil et d'autres acteurs du champ social (Le Rocher, Secours Catholique-Caritas, ATD Quart-Monde, Le Valdocco, etc.). Les activités proposées aux familles sont assurées par des permanents salariés, mais aussi par des bénévoles et par les parents eux-mêmes. Cette mixité favorise l'échange bienveillant entre pairs et le développement du « Penser et agir ensemble ».

Au-delà du secteur associatif et du champ social, la fondation s'est également ouverte sur le monde de l'entreprise. Des représentants siègent au conseil d'administration, mais également dans différents comités thématiques, groupes d'échanges de pratiques et communautés de savoir. En ressources humaines, le développement du mécénat de compétences marque un tournant important dans la stratégie de transformation d'Apprentis d'Auteuil : elle traduit la volonté de bénéficier du regard et de l'apport de collaborateurs issu d'un monde professionnel différent, et repose sur la conviction d'un enrichissement mutuel. Depuis quelques années, la fondation a ainsi accueilli une trentaine de personnes, mises à disposition par leurs entreprises (choisies par la fondation parmi ses partenaires et mécènes), sur des fonctions supports (au siège ou en direction régionale) comme sur le terrain (en établissement). Les missions font l'objet d'une élaboration conjointe et individualisée, afin de répondre aussi bien aux besoins de la fondation qu'au projet du collaborateur, dans un souci d'équilibre entre les appétences exprimées et les compétences apportées.

Malgré tout le soin apporté de part et d'autre pour conjuguer épanouissement personnel et sentiment d'utilité, les premières expérimentations ont souligné l'importance et l'enjeu de l'accompagnement (du

collaborateur en mécénat de compétences comme des équipes) et du parcours d'intégration. L'arrivée d'un collaborateur issu de l'entreprise auprès de travailleurs sociaux a parfois conduit à un certain « choc des cultures » : la recherche de l'efficacité, le besoin de résultats et la volonté d'évaluation ont ainsi pu fortement heurter des équipes associatives parlant un langage sensiblement différent (celui de la « relation »). Ces premiers écueils ont conduit la fondation à s'interroger sur la manière de s'inspirer de pratiques innovantes, issues de l'entreprise, sans toutefois perdre son identité institutionnelle. Il s'agit dès lors de favoriser l'appropriation de ces méthodes par l'ensemble des salariés et des bénévoles, afin d'éviter la confrontation entre des pratiques et des identités culturelles qui tendent naturellement à se définir par l'opposition (le choix du travail social contre le choix de l'efficience). Dans ce contexte, le risque est effectivement que tout apport de l'extérieur soit systématiquement rejeté, dans une logique où culture de l'entreprise et pratiques institutionnelles se doivent de rester définitivement imperméables. L'enjeu est pourtant de favoriser la complémentarité et l'enrichissement mutuel au service d'un bien commun : l'épanouissement et l'insertion du public accompagné.

« Devenir des hommes et des femmes debout » : énoncé comme tel, le projet éducatif permet effectivement de fédérer tous les salariés et les bénévoles autour des mêmes valeurs et en vue d'un objectif à atteindre ensemble, pour lequel chacun à son rôle à accomplir. Pour que les équipes éducatives et pédagogiques accompagnent au mieux les jeunes et les familles, elles doivent elles-mêmes pouvoir se sentir « soutenues » (par leur hiérarchie et plus généralement par les directions fonctionnelles et les « équipes support »). En adoptant une certaine symétrie des attentions, nous remarquons que l'accompagnement de chacun, et notamment des collaborateurs en difficulté, renforce l'engagement de tous et la solidarité des uns envers les autres, au bénéfice des « premiers bénéficiaires » : les jeunes et des familles. Dans ce contexte, l'intégration de bénévoles et de collaborateurs en mécénat de compétences répond pleinement à la vocation d'accueil dans la diversité et d'accompagnement global souhaité par la fondation. Un collaborateur en fin de carrière, orienté vers le mécénat de compétences à la suite d'une série d'expériences douloureuses en entreprise, a ainsi été accueilli à la fondation il y a trois ans. En lui proposant une mission qui ne relevait pas directement de ses compétences professionnelles mais qui répondait à ses appétences personnelles, la fondation a su créer un cadre de travail épanouissant et sécurisant, où son potentiel a pu être pleinement révélé : aujourd'hui, sa contribution a en effet abouti au déploiement d'une nouvelle prestation à destination du public des

mineurs non accompagnés. Un tel renversement de situation produit de nombreux fruits, à commencer par le rayonnement de la fondation auprès d'autres collaborateurs, y compris dans l'entreprise partenaire concernée. De plus, cette expérience incite Apprentis d'Auteuil à renforcer ses propres capacités d'adaptation et à diversifier les formes d'engagement offertes en interne comme à l'externe. Par ricochet, la présence de bénévoles, de volontaires et de collaborateurs salariés fortement engagés réveille également le pouvoir d'agir des jeunes et des familles. C'est ainsi que nous voyons se développer des actions de solidarité (maraudes auprès des sans-abris, distribution de repas, visites de personnes âgées, chantiers de solidarités à l'international, etc.) menées par des jeunes et des familles eux-mêmes, et soutenues par les équipes éducatives. Ces initiatives ont une forte valeur éducative car elles permettent d'aller à la rencontre des autres, de prendre confiance en soi, de gagner en compétences et ainsi de goûter à la joie de pouvoir donner à son tour. Permettre ainsi aux jeunes et aux familles de sortir de leur rôle de « bénéficiaires » et de contribuer au bien commun est effectivement un puissant levier pour les aider à « devenir des hommes et des femmes debout ». Mais au-delà de l'outil éducatif, nous voyons dans cet élan de solidarité le signe que la gratuité et l'attention à l'autre deviennent des valeurs fortes, partagées indistinctement par les collaborateurs et l'ensemble du public accueilli à la fondation.

L'engagement comme valeur commune

Il apparaît effectivement que les expériences de coopération et de partenariat les plus réussies résultent d'une réflexion où le « faire ensemble » est apparu non pas comme un but en soi mais comme le meilleur moyen de parvenir aux objectifs fixés.

Au-delà du mécénat de compétences, des profils très différents se côtoient désormais au sein des équipes. Parmi les directeurs d'établissements, nous observons ainsi deux types de parcours : celui qui conduit l'éducateur spécialisé à compléter ses compétences pour devenir chef de service puis directeur d'établissement, à travers un parcours construit au sein de la fondation, la formation à des nouvelles fonctions et la prise de responsabilité croissante. À l'opposé, un certain nombre d'établissements sont aujourd'hui dirigés par d'anciens patrons du secteur marchand, de l'industrie, etc. La vocation de l'un fait écho au renoncement de l'autre, et quoique venus d'horizons très éloignés, ces deux types de profils se retrouvent néanmoins autour d'un même choix de vie, fondé sur la fidélité à des valeurs fortes, sur le sens donné à leur engagement professionnel, qui prend la forme d'une certaine militance.

Nous observons ici le processus décrit par Louis-Jacques Dorais (2004)³ selon lequel chaque individu, bien qu'il possède sa propre conscience identitaire qui le rend différent de tous les autres, va se rapprocher, dans le cadre de son travail, de personnes qui partagent plus ou moins partiellement un quotidien, une formation, des idées communes... jusqu'à développer avec eux une identité professionnelle. Au sein d'une même institution, ces groupes aux identités différentes vont se rencontrer, se compléter et/ou s'affronter et faire émerger une culture commune. À la fondation, nous observons quatre groupes aux identités professionnelles marquées : la famille éducative (et notamment les éducateurs), la famille pédagogique (constituée majoritairement d'enseignants de l'Éducation nationale), la famille administration et services, et les cadres dirigeants. L'appartenance à ces familles de métiers est renforcée par la mise en place d'ateliers de co-développement, permettant l'échange de pratiques entre pairs. La rencontre entre ces différentes familles est, quant à elle, facilitée par l'instauration d'espaces et de temps de partage, comme les Ateliers du 40. Organisés tous les deux mois au siège de la fondation, ils consistent en des journées de formation et de rencontres autour d'un sujet concret d'intérêt commun et transversal. Ils permettent donc de réunir des salariés et des bénévoles de toute la France afin de partager des bonnes pratiques et retours d'expérience, d'essaimer les initiatives inspirantes et de stimuler l'innovation, tout en permettant un brassage géographique et inter métiers, dans la dynamique du « Penser et agir ensemble ».

De même, il est intéressant de souligner que le recours au bénévolat a ainsi été mieux accepté là où il a été envisagé non pas comme une ressource humaine concurrente au salariat mais comme un atout et un levier pour favoriser l'insertion dans la société des jeunes accompagnés par la fondation, et ainsi préparer la fin de leur prise en charge. Envisagé comme tel, le bénévole rejoint le professionnel dans le partage des mêmes objectifs et au service de la même cause. Dans ce cas, l'ouverture vers l'extérieur est bien pensée comme un moyen au service de la fin, dans un souci d'articulation de la conduite du changement avec la formulation d'une vision commune « la confiance peut sauver l'avenir », qui redonne sens à l'engagement de chacun et rassemble l'ensemble des acteurs présents auprès des jeunes et des familles autour du bien commun et de valeurs partagées : la confiance, la bienveillance et l'espérance.

3 Dorais, Louis-Jacques, *Discours et constructions identitaires*, Laval, Les Presses de l'Université, 2004.

Nous l'aurons compris, comme d'autres acteurs de l'action sociale, la fondation Apprentis d'Auteuil ne cesse de s'adapter, de se transformer et d'innover pour répondre aux besoins sans cesse renouvelés des jeunes et des familles qu'elle accompagne. Il est fort à parier que les années à venir ne changeront certainement pas ce phénomène, cependant, au moins dans un premier temps, les changements, les besoins d'adaptation et les innovations seront probablement moins liés aux personnes que nous accueillons qu'aux professionnels. En effet, la relation au travail évolue et la crise sanitaire a eu pour effet d'accélérer ce phénomène, bon nombre de nos salariés n'entendent plus travailler comme avant. Un nouveau chantier s'ouvre donc, sur fond de nécessaire prise en compte de chacun et nous encourage à poursuivre notre travail autour de la symétrie des attentions afin que la volonté de mettre la qualité de la relation humaine au cœur de notre action soit valable aussi bien pour les jeunes et les familles que pour les acteurs de l'action sociale.

PARTIE 2

**Le changement
des pratiques d'intervention
pour répondre aux attentes**

CHAPITRE 4

La question de l'émancipation des normes de l'action publique par les professionnels : l'espace rencontre parents/enfants

Alessandra Florio et Olivier Léonard

Devenir parent relève du domaine du privé mais la parentalité dans toutes ses dimensions est prise dans des enjeux sociaux. Dans notre pratique auprès de divers services de soutien à la parentalité nous avons constaté que la réponse institutionnelle peut jouer un rôle déterminant sur le processus qui conduit à devenir parent. Les politiques publiques « encadrent » la parentalité en véhiculant les normes de ce qui doit être le « bon parent ». Pourtant, sur le terrain ces normes se déconstruisent et se reconstruisent bien souvent dans la rencontre entre les professionnels et les parents accompagnés. Ainsi, avec notre contribution, nous souhaitons mettre en exergue la posture d'une équipe exerçant auprès d'un Espace Rencontre parisien. Elle a fait un pas de côté par rapport aux paradoxes qui traversent les politiques de soutien à la parentalité, prises entre des logiques de contrôle et de soutien. Elle s'est orientée vers une pratique réflexive permettant que les conflits de normes de parentalités tels qu'ils se manifestent, émergent dans le respect de la singularité de chacun. L'enjeu est de favoriser les conditions pour que tous les parents, même ceux qui s'écartent de la norme dominante, puissent continuer à exercer leur droit, celui de rester en lien avec leurs enfants.

Introduction

Lors des dernières décennies, face aux changements en cours au sein de l'institution familiale, le législateur se positionne pour redéfinir l'autorité parentale afin d'assurer la continuité des liens parents/enfants. L'enjeu est de préserver les liens de l'enfant à chaque parent dans un contexte sociétal où la séparation conjugale se normalise. La loi du 4 mars 2002, en privilégiant l'intérêt suprême de l'enfant, affirme le principe de l'indissolubilité du lien de filiation. La notion du « couple parental » dissociée du « couple conjugal » s'impose. En cas de séparation, la parentalité doit survivre à la conjugalité. Désormais, les parents sont amenés à s'entendre sur les décisions essentielles qui concernent leur progéniture. Le principe de la coparentalité est posé, il devient une norme légale. Le législateur se fait promoteur d'un modèle de couple nouveau, le « couple négociateur ». Néanmoins, l'injonction à la pacification des relations et à la responsabilisation, dans l'intérêt de l'enfant, requiert de multiples ressources. Les personnes fragilisées par leur parcours de vie ou inscrites dans un processus de disqualification parentale sont loin d'accéder à une telle démarche.

Dans la perspective d'établir ou de maintenir les liens entre parents et enfants lors des séparations conflictuelles, les politiques de soutien à la parentalité créent, dans les années 1980, les premiers Espaces Rencontre¹. Il s'agit d'un lieu d'accès au droit, neutre, transitoire et autonome, ouvert à des personnes venant de leur propre initiative ou sur ordonnance du juge aux affaires familiales².

Majoritairement porté par des structures de l'économie sociale et solidaire, ce dispositif est confronté aujourd'hui au défi de permettre que les conflits de normes de parentalité tels qu'ils se manifestent, émergent dans le respect de la singularité de chacun, afin que chaque parent puisse continuer à exercer son droit, celui de rester en lien avec son enfant. Les professionnels sont confrontés à une tension permanente entre garantir le droit des publics qui s'écartent de la norme dominante et répondre aux injonctions de conformation des comportements, véhiculées par la sphère politique.

1 Le premier Espace Rencontre a vu le jour à Bordeaux en 1986. Son existence juridique est consacrée par la loi du 5 mars 2007 sur la protection de l'enfance, ses activités sont visées aux articles 373-2-1 et 373-2-9 du Code civil.

2 L'activité des espaces rencontre liée à des mesures judiciaires est prédominante. Elle représente 90 % des situations, tandis que les mesures conventionnelles seulement 10 %. Référentiel national des espaces rencontres du 24 décembre 2014 et du rapport du Haut conseil de la famille du 22 septembre 2016.

Cet enjeu questionne particulièrement le fonctionnement des associations soumises aux financements publics. Comment impulser le changement nécessaire ? À quel niveau se situer ? Agir dans le cadre des dispositifs et/ou agir sur le cadre de ceux-ci ?

Responsabilisation et régulation négociée des relations : des exigences fortes pour les parents

Au cours des années 1990, les transformations à l'œuvre dans la famille contemporaine incitent le pouvoir public à s'emparer du fait parental. La parentalité passe de la sphère privée au domaine de l'action publique (Martin, 2003). Le couple est amené de plus en plus à se séparer, désormais ce qui fait famille n'est plus le mariage mais la venue d'un enfant. D'après Gérard Neyrand (2013) :

les parents sont ainsi progressivement devenus la cible prépondérante de tout un ensemble de discours, de préoccupations, de mesures, de réglementations et d'interventions, d'analyses et de préconisations, de procédures de soutien et d'encadrement qui, amalgamés dans une volonté politique de prise en charge de la parentalité comme instrument de gestion sociale, ont permis que se cristallise en France au tournant des années 2000, un véritable dispositif de parentalité.

Cette volonté politique se traduit par la création en 1999 des Réseaux d'écoute d'appui et d'accompagnements des parents (REAAP)³ et par une grande diversité de dispositifs dont l'Espace Rencontre.

À leur création, les REAAP portent et diffusent une conception « citoyenne » du soutien aux parents. Ils visent à favoriser des initiatives venant du terrain, notamment des parents eux-mêmes. La charte des initiatives annexée à la circulaire du 9 mars 1999 promeut en priorité la reconnaissance des compétences parentales et l'universalité de l'offre. L'enjeu des REAAP est de promouvoir une forme de partenariat entre les professionnels, les élus, les parents, les bénévoles associatifs au niveau d'un territoire. Un véritable changement de regard sur les parents s'opère : ils ne sont pas uniquement les destinataires d'une intervention, mais sont sollicités en tant qu'acteurs. L'objectif est de favoriser le processus de responsabilisation des parents à travers un échange entre pairs et professionnels.

3 Circulaire DIF/DAS/DPM n° 99/153 du 9 mars 1999. Création des REAAP pour soutenir les parents dans leur rôle éducatif par l'échange, l'entraide et la solidarité entre parents.

Cependant, au cours des années 2000, les pouvoirs publics vont progressivement adopter des orientations plus axées sur le contrôle des parents⁴ en s'éloignant ainsi de la philosophie initiale des REAAP. Le discours autour des parents démissionnaires et de la responsabilisation des parents prend le pas sur la « parentalité positive » initiale (Jacquy-Vasquez, Sitruk, Raymond, 2013). Ainsi, la responsabilisation n'est désormais plus conçue en tant que processus de conscientisation mais plutôt assignée par un tiers (État, travailleur social). Les parents vont être soumis à une « injonction à la responsabilité » dont les contours sont de plus en plus délimités par les textes législatifs. Les « bons parents » seraient alors les parents, autonomes, responsables et en capacité de s'entendre, qu'ils soient unis ou désunis.

Avec le principe de coparentalité introduit par la loi du 4 mars 2002, il appartient aux parents de s'entendre sur les questions qui les concernent, qu'ils soient séparés ou ensemble. Cette norme légale pose la primauté du modèle de négociation des relations parentales. Désormais, les parents doivent être en capacité de s'accorder par rapport aux modalités de prise en charge de leurs enfants. L'importance accordée à la négociation dans le couple est la même, qu'il soit uni ou séparé.

Toutefois, la négociation des relations en cas de séparation fait question, d'autant plus si celle-ci est conflictuelle. Elle suppose que les parents puissent disposer de compétences nécessaires pour rentrer en relation avec l'autre parent afin de négocier ce qui est désirable pour leur enfant. En effet, cette norme se confronte aux réelles aptitudes de régulations négociées des couples dans les cas de conflits aigus et de parcours individuels complexes. De même que

les partenaires qui se montrent incapables de satisfaire les exigences de pacification des conflits se trouvent souvent parmi les personnes les plus démunies et les destinataires habituels de l'intervention sociale (Bastard, 2013, p. 117).

De ce fait, l'incapacité à répondre à l'exigence de cette norme explicite viendrait créer un stigmat, supplémentaire auprès de parents déjà fragilisés par les aléas de la vie.

4 Circulaire n° 2001-150 du 20 mars 2001 relative au développement des REAAP. Elle fixe pour priorité un partenariat plus intensif entre les familles et l'école ; circulaire DIF/DGAS/DESCO/DIV/DPM n° 2003-317 du 12 juin 2003 relative au développement des REAAP. Échange, entraide et solidarité entre parents ; circulaire DIF/DGAS/2B/DAIC/DGESCO/DIV/2008/361 du 11 décembre 2008 relative aux REAAP. Elle invite les REAAP à contribuer au volet prévention de la protection de l'enfance.

Être parent en Espace Rencontre : vers différents modèles de parentalité

Le modèle actuel de filiation nous rattache à une mère et à un père qui nous ont conçus. Toutefois être parent n'est pas acquis seulement par le lien biologique et le droit. Ce choix est d'abord social. À une époque où le fait de devenir parent ne s'inscrit plus dans un couple conjugal, la notion d'un couple parental qui doit perdurer à la suite de la séparation de celui-ci interroge d'autant plus qu'elle vient occulter un certain nombre de fonctionnements familiaux.

Un grand nombre de parents qui fréquentent l'Espace Rencontre ne s'inscrivent pas dans le modèle de coparentalité tel que défini par le législateur. Différentes pratiques de parentalité émergent. Plusieurs adultes peuvent se retrouver en position parentale auprès de l'enfant bien qu'ils ne bénéficient d'aucun statut juridique ou sociale. D'ailleurs, après séparation, les parents semblent plus concernés par la relation qu'ils arrivent à établir avec leurs enfants que par le souci de constituer un couple parental. Un couple qui en plus serait censé discuter, négocier, s'accorder. Dans les contextes traversés par une logique de rupture conjugale conflictuelle, c'est la notion même de couple parental qui pose question.

Avec les changements sociétaux actuels, il s'agit de questionner le modèle de filiation bilatérale exclusif qui a prévalu jusqu'à aujourd'hui. La norme légale de coparentalité concerne les parents qui ont un statut juridique et à ce titre sont détenteurs de l'autorité parentale. Toutefois, avant et après la séparation, une pluralité et une singularité des relations se tissent autour de l'enfant. Elles ont comme point commun d'associer des personnes susceptibles d'être considérées comme des parents. Le modèle normatif de coparentalité se confronte dans la réalité actuelle aux différentes manières de s'engager auprès d'un enfant. À son côté peuvent exister d'autres parents que les parents naturels. On parle de « pluriparentalité ».

Alors, en cas de séparation conflictuelle, comment les professionnels de l'Espace Rencontre composent-ils avec la norme légale et le respect des différentes pratiques parentales ? Loin de s'enfermer dans un règlement de fonctionnement visant à une mise en conformité des comportements, les professionnels ont opté pour la reconsidération des modalités de rencontre en s'adaptant à chaque configuration familiale. Sur le terrain, ils ont pris le risque de rendre visibles ces différentes parentalités en faisant un pas de côté par rapport à la norme juridique. Il est alors question de permettre à un parent détenteur de l'autorité parentale d'inviter sur son temps de visite toute personne ayant des

liens avec son enfant. Les professionnels ont délibérément pris le parti d'ouvrir ces espaces à d'autres adultes, qui n'ont pas forcément une reconnaissance juridique mais qui s'investissent auprès de l'enfant à côté de leur parent. Or cette simple démarche contribuera à donner une forme de reconnaissance sociale aux parentalités en décalage avec la norme dominante.

De l'Espace Rencontre à l'espace public

L'Espace Rencontre est un lieu où les parents apportent des sujets qui relèvent de la sphère intime. Il est question de leur parentalité et de la manière dont ils l'exercent. Chaque parent rencontre son enfant en présence d'autres familles, se confrontant ainsi à d'autres modèles de parentalité. Partager des interactions familiales dans un espace collectif amène à une réflexion par rapport à sa manière d'être parent. Néanmoins, les interactions sociales qui se produisent dans cet espace sont majoritairement de l'ordre de l'expérience vécue. Il est alors question de créer les conditions pour que les parents arrivent à établir des relations dialogiques entre eux et les intervenants du dispositif. En effet, l'espace associatif peut

initier des mécanismes originaux de création de la confiance [...] par l'instauration d'un espace où ne prédominent pas les dimensions [...] utilitaires et où s'exerce une réflexion commune. C'est pourquoi ces espaces peuvent être qualifiés « d'espaces publics de proximité » au sens où des questions auparavant cantonnées dans la sphère privée peuvent y être abordées et débattues jusqu'à la définition d'un bien commun partagé (Laville, 2001, p. 98).

Pour que la voie de l'expression citoyenne devienne accessible, l'équilibre des pouvoirs à l'œuvre entre les différents acteurs à l'Espace Rencontre est questionné. L'intervention du juge aux affaires familiales vient poser le cadre de l'exercice de l'autorité parentale en restreignant les droits de visite d'un parent au sein de ce dispositif. Face aux ressentis d'injustice, de frustration et de culpabilité éprouvés à la suite de cette intervention, les professionnels œuvrent pour établir une certaine confiance en redéfinissant à chaque fois les contours de leur relation avec les personnes accompagnées. Soutenir l'exercice de l'autorité parentale est une tâche complexe notamment lorsqu'un magistrat intervient au titre de l'intérêt supérieur de l'enfant.

Dans ce contexte, les professionnels sont traversés par des logiques contradictoires qui mettent leur pratique dans une tension permanente.

Une logique de soutien alterne avec une logique de contrôle au service de l'intérêt de l'enfant. L'attention des professionnels est tournée vers le droit d'accès de l'enfant au parent avec lequel il ne vit pas. Ils soutiennent la rencontre entre un parent et l'enfant tout en favorisant une négociation entre les parents. D'après le code déontologique de l'Espace Rencontre⁵, aucune modalité particulière d'exercer son autorité parentale ne doit être dictée. Cependant, pour que les parents puissent être autorisés à jouir pleinement de leurs droits, ils doivent se soumettre au cadre qui leur est proposé. Paradoxalement, ils se voient contraints de réfléchir autour de la notion de coparentalité, concept émanant de la sphère publique mais préoccupation qui n'est pas nécessairement la leur.

Ainsi, l'intervenant doit à la fois contraindre le parent à respecter le cadre et viser à créer une relation avec lui. Comment y parvenir sans que l'intervention ne soit perçue comme malveillante ? Un prérequis est de permettre l'expression de la divergence des points de vue. L'expression du désaccord devient dès lors le support d'une relation de confiance permettant la reconnaissance de chacun dans la manifestation de ses opinions. À partir de cette expérience, le parent peut valider sa légitimité à s'exprimer aussi auprès des institutions scolaires, des services de soins dans lesquels son enfant est suivi ou bien à entreprendre des démarches visant à affirmer son projet de parentalité. Accepter que le désaccord s'exprime au sein du dispositif amène les parents à modifier leur rapport à la société. Concrètement, accéder à un espace faisant émerger le conflit entre les normes et les conduites, c'est déjà leur donner la possibilité d'agir sur les cadres institués. Les paradoxes, les opinions divergentes peuvent ainsi sortir de l'espace associatif et investir l'espace public, dans le respect des multiples pratiques de parentalité.

Le parent à l'épreuve de la disqualification parentale

Accéder à l'espace public pour débattre de ses propres opinions et positions suppose de s'y sentir reconnu et autorisé à y participer. Autrement dit, une telle dynamique comporte le fait de se considérer d'abord légitime à échanger avec les autres parents et professionnels de l'Espace Rencontre pour enfin se situer dans l'espace public en tant qu'acteur en capacité d'agir.

5 Au début des années 1990, les espaces rencontres se sont constitués en réseau, devenu, en 1994, la Fédération française des Espaces Rencontre. Cette instance est l'interlocutrice des institutions publiques pour leur reconnaissance, leur financement et l'établissement de cadres de références, (code déontologique, éthique, accompagnement et formation des professionnels).

Les parents qui rencontrent leur(s) enfant(s) au sein d'un Espace Rencontre sont limités dans l'exercice de leur fonction parentale par une ordonnance établie par le juge aux affaires familiales. Ils sont adressés vers ce dispositif au titre de leur « défaillance » et du conflit dont leur enfant est l'otage. Le parent qui n'a pas des droits de visite libre et d'hébergement est contraint de rencontrer son enfant dans un lieu agréé avec une fréquence et des horaires précisés par cette ordonnance. Ainsi, une asymétrie est établie entre le parent qui a la résidence de l'enfant et celui dont la parentalité est « encadrée » au sein d'un Espace Rencontre. Dans ce contexte, les parents peuvent éprouver un sentiment de remise en question de leurs propres compétences les amenant à vivre cette intervention comme « le signe d'une déchéance de leurs capacités protectrices et éducatives » (Paugam, 2014). Ils pourraient ainsi s'inscrire dans le processus que Serge Paugam qualifie de « disqualification parentale », entendu comme « une dimension de la disqualification sociale dans la mesure où ce processus peut avoir un effet sur la capacité à exercer la fonction parentale » (Paugam, *id.*, p. 113). Ce concept renvoie à la dynamique de perte de confiance en soi et de remise en question de ses propres capacités lorsqu'on se sent affaibli par le regard de la société.

Les parents à l'Espace Rencontre se confrontent donc à un cadre qui peut avoir un effet sur la manière d'exercer leur parentalité et leur reconnaissance en tant que citoyens. Sur le processus de disqualification parentale vont aussi agir différents facteurs tels que la fragilité de la relation du parent à l'enfant, le degré de conflictualité existant entre les parents, l'expérience vécue lors de l'audience, le mode de relation établi avec les institutions. Or, l'imposition de la norme de coparentalité et de responsabilité peut contribuer à favoriser ce processus. Cependant, la disqualification parentale à l'instar de la disqualification sociale est un processus réversible que les professionnels désamorcent à tout moment à condition de pouvoir s'appuyer sur des ressources disponibles (psychiques, sociales, familiales, institutionnelles). Ainsi, la réversibilité des positions selon le contexte confère aux parents une certaine autonomie pour inventer de nouvelles règles et des normes d'action. Pour ce faire, les professionnels de l'Espace Rencontre se sont positionnés clairement face à l'injonction à la responsabilisation véhiculée par les politiques publiques actuelles. Ils ont fait le choix d'adopter une posture proche de la philosophie initiale des REAAP selon laquelle la responsabilisation est un processus qui vise à conforter, à travers le dialogue, les compétences des individus. Elle ne s'impose pas de l'extérieur. Elle favorise la reconnaissance des expertises, des savoirs, sur lesquels les parents pourraient s'appuyer pour « effectuer les changements dont ils ont besoin à condition qu'on laisse expérimenter leurs auto-solutions

et qu'on active le processus qui les y autorise » (Ausloos, 1995). Cela amène inéluctablement à une évolution des représentations, des postures professionnelles à l'égard des parents. À l'Espace Rencontre, les professionnels sont dans une démarche réflexive visant à faire prendre conscience aux parents de leur positionnement tout en questionnant leur propre manière d'agir. Ils sont conscients qu'ils sont eux-mêmes traversés par leurs propres normes de ce qui doit être un « bon parent ». Or, prendre en compte cette dimension leur permet de réajuster leur posture dans le respect des différentes manières d'exercer la parentalité. Pour finir, c'est dans l'interaction entre la réflexivité du professionnel et la rencontre avec les parents que l'inversion du processus de disqualification parentale s'opère.

L'accompagnement limité dans le temps : entre levier de changement et frein à l'émancipation

La prise en compte des différentes attentes des acteurs mais aussi la temporalité dans laquelle ils s'inscrivent illustre la complexité d'un tel accompagnement. La temporalité de l'action des professionnels dictée par le dispositif et en même temps par une instance judiciaire garantit-elle l'accès aux droits des personnes accompagnées ? Permet-elle aux familles de développer les compétences nécessaires pour affirmer leur modèle de parentalité ?

L'enfant et chacun de ses parents sont des sujets de droit. Pour l'enfant, avoir accès à chacun de ses parents est un droit et un besoin fondamental. Pour le parent, il s'agit d'un droit et un devoir qu'il doit garantir à ses enfants. Or, l'Espace Rencontre inscrit l'accompagnement des parents dans une durée déterminée, six mois renouvelables une fois. En effet, le caractère transitoire de l'intervention représente un des principes qui soutient l'activité de ces dispositifs. Permettre que les rencontres entre un enfant et ses parents se produisent en dehors de cet espace fait partie des objectifs posés aux professionnels.

De ce fait, conjuguer cet objectif avec la réalité des familles accompagnées s'avère une mission compliquée. La temporalité limitée de l'accompagnement se confronte nécessairement à la temporalité liée à chaque trajectoire familiale. Se défaire d'un conflit qui jusque-là avait mobilisé toute la famille ou redonner confiance à un parent éprouvé par la disqualification parentale peut prendre du temps. La relation de confiance nécessaire pour lui permettre d'exprimer son opinion concernant les différentes manières d'exercer sa parentalité ne se décrète pas. Elle se tisse dans une dynamique où les compétences de chaque parent

sont prises en compte et confrontées à l'intérêt et à la sécurité de ses enfants.

La limite d'inscrire l'accompagnement dans cette temporalité réduite serait alors qu'elle devienne une injonction à la responsabilisation. En effet, si certains parents ont les ressources pour arriver à terme à s'accorder pour organiser la poursuite des visites avec leur(s) enfant(s) sans l'accompagnement de l'Espace Rencontre, ce n'est pas le cas dans d'autres situations qui nécessitent un soutien plus prolongé. Dans la pratique, les professionnels sont parfois confrontés à la fragilité psychique, voire à la pathologie psychiatrique, de certains parents. Aussi, d'importantes difficultés sur le plan social peuvent émerger. Ces facteurs demandent un accompagnement dans la durée, avec des enfants grandissant mais qui ont toujours besoin de cet espace pour rencontrer leurs parents.

Toutefois, si les parents ont la possibilité de mobiliser les ressources dont ils disposent, le caractère transitoire de l'accompagnement peut constituer un outil au service du changement. Il s'agit alors d'un levier permettant de trouver les solutions qui conviennent au mieux à leur condition de parents séparés. Aussi, l'accompagnement limité dans le temps incite les professionnels à interroger continuellement leur pratique, leur créativité, afin de sortir de certaines impasses liées aux problématiques familiales. Cependant, pour que l'accès au droit des familles les plus démunies soit toujours garanti, il s'avère nécessaire d'adapter le caractère transitoire de l'intervention aux temporalités singulières de chaque famille.

Conclusion

Les professionnels qui exercent au sein de l'Espace Rencontre sont bien souvent confrontés aux paradoxes évoqués. Se donner le moyen de s'écarter de la norme dominante pour permettre la libre expression des différentes parentalités et l'égal accès aux droits de chacun signifie questionner en permanence la pratique professionnelle et sa pertinence au regard de la spécificité des personnes accompagnées. Cela oblige à dépasser les hiérarchies des pouvoirs et les exigences de rationalisation gestionnaire dictées par le financement public pour s'adapter à la temporalité de la rencontre interpersonnelle. Néanmoins la créativité des professionnels sollicitée pour réinventer et adapter la pratique afin de rendre visible chaque parentalité en garantissant le droit de chacun, se confronte bien souvent à des limites. À partir des expériences vécues à propos des multiples manières d'être parents, ce dispositif associatif devrait permettre le passage de la sphère privée, où est questionnée l'exercice de sa propre coparentalité, à la sphère publique.

Bibliographie

- Ausloos, Guy, *La compétence des familles*, Toulouse, Erès, 1995.
- Bastard, Benoît, « Désirable et exigeante. La régulation négociée des relations dans le couple et la famille », *Dialogue*, n° 200, 2013, p. 109-119.
- Jacquey-Vazquez, Bénédicte, Sitruk, Patricia, Raymond, Michel, Inspection générale des affaires sociales, *Évaluation de la politique du soutien à la parentalité*, Volet 1, 2013, <https://www.igas.gouv.fr/spip.php?article301>
- Laville, Jean-Louis, « La raison d'être des associations », in Laville, Jean-Louis et al (dir.), *Association, démocratie et société civile*, Paris, La Découverte, 2001, p. 103.
- Martin, Claude, « La parentalité en question : perspectives sociologiques », *Rapport pour le Haut conseil de la population et de la famille*, Paris, La Documentation française, 2003.
- Neyrand, Gérard, « Le soutien aux parents entre citoyenneté démocratique et individualisme néolibéral. Logique d'accompagnement et logique d'évaluation », *Recherches familiales*, n° 10, 2013, p. 71-88.
- Paugam, Serge, « L'épreuve de la disqualification parentale », in Paugam Serge (dir), *L'intégration inégale, Force, fragilité et rupture des liens sociaux*, Paris, Presses universitaires de France, 2014, p. 113-115.

CHAPITRE 5

L'accueil des exilés chez des particuliers : une initiative qui renouvelle les pratiques du travail social ?

Mégane Réginal

C'est d'abord en tant que citoyenne que j'ai été confrontée à la question de l'accueil des personnes exilées. J'ai continué ensuite à me familiariser avec leurs réalités, d'une part, sous la casquette d'étudiante, à travers mes travaux de recherche et d'autre part, sous la casquette de travailleuse sociale, à partir de mes expériences de terrain de conseillère en économie sociale et familiale en centre d'hébergement d'urgence ou encore dans les maraudes. C'est dans le cadre d'un master que je me suis particulièrement intéressée aux initiatives d'hébergement solidaire. L'implication des citoyens-hébergeurs auprès des exilés semble avoir modifié les pratiques des travailleurs sociaux. L'objet de cet article est notamment d'appréhender la redéfinition du travail social dans ces initiatives.

Introduction

Affectée par la mise en œuvre de politiques migratoires restrictives, l'hospitalité publique n'est pas en mesure d'accueillir toutes les personnes exilées en besoin d'hébergement ou de logement. En réaction à cette situation – relayée par les médias ou observée en bas de chez soi

dans les campements – quelques habitants ont ouvert la porte de leur domicile. Dans un contexte de crise migratoire, cette initiative individuelle s'est multipliée par milliers à partir de 2015. Face à cet engouement, plusieurs acteurs associatifs ont développé des programmes d'accueil pour encadrer ces cohabitations solidaires.

Dans ces programmes, le travail social est souvent considéré comme indispensable pour garantir l'accès aux droits des personnes exilées et peut être perçu comme un dispositif « renouvelant les modalités classiques de l'accompagnement social » (Masson, 2018). L'accueil d'une personne accompagnée chez un citoyen volontaire semble en effet modifier le cadre d'intervention des travailleurs sociaux. La relation duale habituelle se transforme dans certains cas en une triade : professionnel, accueillant et accueilli. Cette configuration nécessite alors, pour les intervenants sociaux, d'adopter de nouvelles postures. La majorité d'entre eux souligne d'ailleurs la dimension innovante de leur poste en utilisant le champ lexical de la nouveauté : « c'était nouveau pour moi » ; « on ne travaille pas comme d'habitude » ; « c'est vraiment une autre façon de travailler ». Ces nouvelles pratiques ne se mettent cependant pas en œuvre sans tensions et sans difficultés. Certains travailleurs sociaux y voient notamment des contraintes qui ne jouent pas en faveur des personnes exilées.

Pour comprendre la place du travail social dans l'hospitalité privée, une enquête a été menée auprès de cinq programmes d'accueil¹. L'analyse des données empiriques a permis de saisir les logiques de l'hospitalité privée, mises en œuvre par les citoyens, de comprendre le rôle des associations dans l'encadrement des cohabitations, de produire une typologie des formes d'accompagnement social, d'appréhender les enjeux de posture des hébergeurs et des accompagnateurs sociaux, au service de l'exilé et enfin de poser un débat sur l'institutionnalisation de l'hospitalité privée sous l'angle des enjeux politiques.

1 Au total, vingt-deux entretiens semi-directifs ont été menés : neuf hébergeurs, six coordinateurs de programmes, cinq travailleurs sociaux et deux hébergés. Des chargés de projets de la DIHAL ainsi que des chercheurs ont aussi été interrogés. Cette enquête a été réalisée dans le cadre d'un mémoire de master « Économie sociale et solidaire » au Cnam de Paris en 2019, sous la direction d'Évangéline Masson-Diez.

L'hospitalité privée, un élan de solidarité impulsé par les citoyens dans un contexte de crise migratoire

C'est à partir de l'été 2015 qu'une vague médiatique et politique a répandu la notion de « crise migratoire ». Appelé aussi « crise des réfugiés », ces termes font référence « à l'augmentation récente et massive des entrées en Europe de populations en provenance notamment de pays déstabilisés, voire en guerre » (Beauchemin, Ichou, 2013, p. 13). Dans l'opinion publique, la question de l'accueil des migrants suscite de nombreux débats. Entre rejet et accueil, les réactions des citoyens oscillent. Beaucoup de chercheurs s'accordent à dire qu'il ne s'agit pas seulement d'une crise « migratoire » mais aussi d'une crise de « l'hospitalité ».

Affectés par la situation précaire des migrants, de nombreux citoyens ont ouvert la porte de leur domicile pour une nuit, quelques jours, quelques semaines voire quelques mois. Ces pratiques d'hospitalité privée ne sont toutefois pas nouvelles. Selon Gotman :

Le mot « hospitalité » tel qu'il est employé aujourd'hui serait apparu pour la première fois dans la langue française en 1206. [...] Il désigne alors l'hébergement gratuit et l'attitude charitable qui correspond à l'accueil des indigents, des voyageurs dans les couvents, les hospices et hôpitaux (Gotmann, 2001, p. 13).

Progressivement, les pratiques d'hospitalité privée se sont réduites au profit de l'hospitalité publique. Toutefois, aujourd'hui cette hospitalité publique est mise à mal par des politiques de contrôle des frontières, des territoires et des circulations, « c'est ce qui explique les "retours" de l'hospitalité qui, par un chemin inverse, pourrait-on dire, va de la politique vers la société et de celle-ci vers le monde privé, domestique » (Agier, 2018, p. 11).

L'esprit de l'hospitalité ne se réduit pas seulement à un hébergement mais s'inscrit souvent dans une logique plus étendue d'accueil et de partage, au titre d'un enrichissement interculturel. Les modalités concrètes d'accueil divergent d'un foyer à un autre. Elles dépendent notamment de la disponibilité des hébergeurs, de leur composition familiale, de la durée d'hébergement proposée, des espaces partagés, des moyens financiers des hébergeurs ou encore de l'emplacement géographique. Afin de soutenir leur projet d'accueil et en fonction de leurs attentes, les citoyens vont s'orienter vers une ou plusieurs organisations.

L'intervention des associations pour encadrer les cohabitations

Quelle que soit la durée de l'hébergement, la cohabitation représente une épreuve tant pour l'hébergeur que pour l'hébergé. Elle peut révéler une relation asymétrique : « le maître de maison reçoit par plaisir mais l'hôte, lui, vient non pas pour son plaisir mais par besoin » (Gotmman, *id.*, p. 92-102). Derrière la pratique d'apparente générosité se cache un cadre de règles et de codes sociaux qui obligent à donner, recevoir et rendre. Si l'exilé peut « donner sa présence » (Gotbout, 1997, p. 35-48), il recherche avant tout un toit, avant d'être dans une logique de rencontre de l'autre. Du côté de l'accueillant, l'entrée de l'hôte dans son espace intime peut perturber davantage son quotidien qu'il ne l'avait envisagé. L'accueil nécessite en effet une réorganisation de l'espace, un aménagement de ses disponibilités et une capacité émotionnelle à faire face aux réalités de l'immigration.

Afin d'encadrer les cohabitations, un ensemble de programmes s'est développé depuis la fin des années 2000 et avec plus d'ampleur depuis 2015, sous la coordination d'associations déjà existantes ou de nouvelles structures, créées spécifiquement à cet effet. En 2021, la plateforme « Sursaut citoyen »² compte plus de 272 initiatives de ce type dans toute la France.

Les formes de mobilisation des associations diffèrent en fonction de l'objectif qui leur est donné. La priorité de certains acteurs est de mettre à l'abri dans l'urgence des exilés sans domicile fixe et ce même s'il ne s'agit que d'une seule nuit. D'autres donnent la priorité à un projet de cohabitation à moyen terme, quitte à ce que le début de la période d'hébergement prenne effet après un long processus d'admission. La durée de l'hébergement est souvent déterminée à l'avance et varie selon la disponibilité des hébergeurs. L'enquête de terrain menée en 2019 auprès de cinq programmes d'accueil montre que plus la situation de la personne est précaire, plus ses conditions d'accueil le sont. Si les programmes pour les réfugiés statutaires proposent des périodes d'accueil « longues » (au minimum trois mois), les demandeurs d'asile et les jeunes en attente de reconnaissance de minorité changent régulièrement de foyer et ne disposent pas forcément de chambre individuelle. Des délais courts peuvent être interprétés comme une façon pour les associations de limiter l'attachement, notamment au cas où la personne accueillie n'obtiendrait pas le droit de rester sur le territoire (Chahine, 2019).

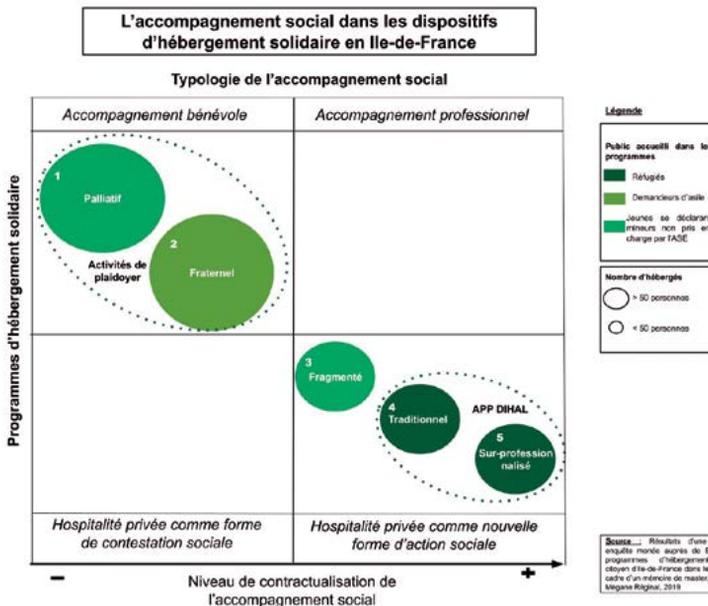
2 Annuaire d'initiatives citoyennes de solidarité avec les migrants – *Sursaut Citoyen* <https://sursaut-citoyen.org/> (consulté le 28/12/2021).

Le point commun de ces organisations est de formaliser *a minima* l'hospitalité privée à travers la création d'une charte, d'un règlement, d'un contrat ou, en leur absence, en formulant des recommandations orales. Ces formes de régulation permettent d'anticiper certains conflits, de s'accorder sur des règles de fonctionnement et de tendre vers une relation accueillant-accueilli plus équilibrée. C'est ainsi que les associations s'investissent en tant qu'intermédiaires en proposant des programmes d'accompagnement, de la mise en contact des protagonistes, à la gestion du quotidien jusqu'à la sortie du projet.

Bien que les pratiques d'hébergement par des citoyens ne soient pas récentes, l'intégration de la place du travail social est assez nouvelle, il est possible dans ce sens de dégager une typologie des formes de travail social dans l'hospitalité privée.

Les formes d'accompagnement social

Le diplôme de travailleur social n'est pas forcément requis dans tous les programmes et l'enquête montre qu'il ne se dégage pas de profil homogène d'intervenant social. Dans les programmes où il n'y a pas de professionnels, les bénévoles se voient attribuer des rôles spécifiques tels que « responsable suivi » ou « accompagnateur ». Si le but de soutenir l'exilé dans son autonomie est un point commun à toutes les associations rencontrées, pour autant les formes d'accompagnement social varient.



Globalement, on identifie sur le diagramme ci-dessus deux grandes formes d'accompagnement social : l'accompagnement bénévole et l'accompagnement professionnel³.

Le programme n° 1 est géré par une association accueillant des jeunes se déclarant mineurs, non pris en charge par l'aide sociale à l'enfance, pour qui très peu de dispositifs institutionnels existent pour les accueillir. L'équipe est entièrement bénévole et met en place un accompagnement plutôt palliatif. Les bénévoles « responsables suivis » ne font pas, en théorie, du suivi social et juridique à part entière mais plutôt du « suivi de suivi », selon l'expression utilisée par l'une des coordinatrices du programme – en vérifiant notamment que les principales démarches aient bien été entamées ou mises en place par les jeunes avec l'aide d'un tiers (professionnel ou bénévole). Pourtant, très peu de jeunes bénéficient en réalité d'un accompagnement global en dehors du soutien de l'association. Les bénévoles entreprennent ainsi bien souvent des actions d'aide administrative telle qu'une inscription à l'école ou une demande de couverture de santé. Le programme n° 2 accueille quant à lui des demandeurs d'asile et propose un accompagnement qui peut être qualifié de fraternel. L'association, rattachée à une ONG internationale catholique, revendique davantage une relation d'hospitalité, entre les bénévoles et les exilés, plutôt qu'une relation d'accompagnement aux démarches administratives.

À défaut d'avoir un travailleur social, ces deux associations ont attribué à des bénévoles des rôles spécifiques d'encadrement, de suivi et d'accompagnement. L'absence de professionnels est une limite soulevée par les acteurs interrogés, mais est souvent justifiée par une volonté politique de ne pas se professionnaliser par peur de se substituer aux responsabilités de l'État, envers lequel ces deux associations engagent des activités de plaidoyer pour un accueil plus juste des exilés. Le manque de moyens, et parfois de compétences, est souvent compensé par la mobilisation des réseaux interpersonnels et associatifs des bénévoles, dans la limite de leurs connaissances.

Le programme n° 5 est géré par un groupement d'intérêt public habilité à travailler avec l'État, faisant d'ailleurs partie de l'appel à projet de la DIHAL⁴. L'accompagnement est plutôt qualifié de sur-professionnalisé

3 Par souci d'anonymat, les noms des programmes ont été remplacés par des numéros.

4 En 2017, la Délégation interministérielle de l'hébergement et de l'accès au logement (DIHAL) a lancé un appel à projets visant à financer des programmes d'hébergement citoyen à destination de personnes réfugiées, pour une durée allant de trois mois à un an. L'objectif est notamment de financer l'intervention de travailleurs sociaux.

dans la mesure où il est perçu comme tel par beaucoup d'acteurs de l'hébergement solidaire. L'accompagnement est mis en œuvre par une équipe pluridisciplinaire et par un travailleur social assurant à la fois la gestion de la cohabitation et l'accompagnement social des réfugiés. Le programme n° 4 fait aussi partie de l'appel à projet de la DIHAL et est géré par deux associations – portées par des valeurs d'entrepreneuriat social, l'une s'occupe de la gestion de la cohabitation et l'autre de l'accompagnement social. L'accompagnement peut être ici qualifié de traditionnel, car il ne change pas totalement des pratiques habituelles. Le suivi social étant bien distingué de la gestion de la cohabitation, le travailleur social n'est pas directement en contact avec l'hébergeur. Enfin, le programme n° 3, aussi géré par deux associations dont une à vocation humanitaire, accueille des jeunes se déclarant mineurs non pris en charge par l'aide sociale à l'enfance, mais cette fois-ci encadrés par des salariés. L'accompagnement peut être ici qualifié de fragmenté, car il se réalise en plusieurs espaces-temps. Il y a une étape d'hébergement en structure institutionnelle où un bilan sanitaire, social et juridique est fait par une équipe pluridisciplinaire. Ensuite, les jeunes sont hébergés par des citoyens dans d'autres régions, dans ce cas l'accompagnement social se maintient, mais à distance.

Bien que ces trois programmes aient en commun d'avoir un travailleur social, les formes d'accompagnement divergent selon la philosophie d'intervention de l'association, les moyens à disposition, le public bénéficiaire ou encore la logique de répartition des missions du suivi social et du suivi de cohabitation.

Cette typologie d'accompagnement social montre ainsi une forte hétérogénéité des pratiques parmi les cinq programmes. Un des facteurs qui jouent aussi dans la définition de ces modes d'intervention est l'implication de l'hébergeur dans l'accompagnement social.

Hébergeur et accompagnateur social, au service de l'intégration de l'exilé

La place de l'hébergeur dans l'accompagnement social est l'élément novateur le plus cité parmi les travailleurs sociaux interrogés. L'hébergeur apparaît comme un soutien fort dans la réponse aux besoins de l'exilé et dans son parcours d'intégration. Il offre notamment à son hôte un réseau social en l'invitant par exemple à des activités conviviales ou encore en jouant de ses relations professionnelles pour l'aider à trouver un emploi. Selon la DIHAL, les accueillants ont un vrai rôle « d'accélérateur social » pour les hébergés. L'immersion en famille favorise

en effet une confrontation plus rapide à la langue française, aux codes culturels et sociaux.

L'intervention de l'hébergeur vient compléter celle du travailleur social, qui est chargé essentiellement des démarches d'ouverture de droits et de l'accompagnement socio-professionnel. Il est souvent conseillé aux hébergeurs de ne pas intervenir directement dans l'accompagnement de l'accueilli. La plupart des travailleurs sociaux engagent peu de relation d'ailleurs avec les hébergeurs : soit par choix, pour préserver l'autonomie de l'hébergé et éviter les démarches réalisées en doublon ou les erreurs liées à une méconnaissance des sujets ; soit par contrainte, par manque de temps ou de moyens. De même, le travailleur social dispose d'un savoir-faire relationnel et de compétences propres qui ne s'improvise pas. En participant à l'accompagnement, les accueillants peuvent vite se sentir dépassés et, face à des situations insolubles, se démobiliser. Lorsqu'un lien régulier est fait entre travailleur social et hébergeur (c'est le cas d'une association sur cinq interrogées), une relation collaborative est mise en place dans le respect de la volonté de la personne concernée. Dans les faits :

L'accompagnement social donne parfois lieu à des concurrences parmi les hébergeurs, soit parce que l'action de l'association n'est pas jugée suffisante, soit parce que cet accompagnement est considéré comme inhérent à l'hospitalité qu'ils proposent (Chahine, *id.*).

Ainsi, l'hébergeur va avoir tendance à s'investir dans l'accompagnement de son hôte pour pallier le délai d'attente du prochain rendez-vous avec l'intervenant social – pouvant aller jusqu'à trois semaines selon les programmes – ou s'il estime que son travail n'est pas suffisant. Selon les travailleurs sociaux, les hébergeurs projettent parfois une image de toute-puissance à leur égard, bien qu'ils ne puissent pas aider les personnes à trouver un travail ou un logement en un coup de « baguette magique », pour reprendre l'expression de l'un d'entre eux.

Aussi, l'implication de l'hébergeur vient bousculer les pratiques du travail social, car elle amène les professionnels à prendre du recul sur leurs postures et à travailler plus en lien avec les citoyens, et ce de manière directe ou indirecte. Ces changements progressifs sont néanmoins conditionnés par des enjeux politiques, qui dépassent les relations interpersonnelles, mettant en jeu la pérennité de ces dispositifs.

Enjeux politiques, débats sur l'institutionnalisation de l'hospitalité privée

Pour la majorité des associations rencontrées, l'accompagnement bénévole se met plutôt en œuvre dans une logique d'interpellation de l'État. Les acteurs ont un positionnement réfractaire à la professionnalisation de leur programme, par volonté de ne pas se substituer au service public. Malgré les limites rencontrées par les acteurs bénévoles, ces derniers entretiennent des activités de plaidoyer pour un accueil plus juste des exilés. Ici, l'hospitalité privée peut être comprise comme une forme de contestation sociale. En revanche, l'accompagnement professionnel se met en œuvre davantage dans une logique de complémentarité à l'État. Intégrée dans l'appel à projet de la DIHAL ou non, l'instauration du travail social dans certains programmes répond de fait à une tentative d'institutionnalisation puisqu'elle vient encadrer et professionnaliser les initiatives citoyennes. Ici, l'hospitalité privée peut alors être comprise comme une forme de nouvelle action sociale.

En d'autres termes, la professionnalisation de l'hospitalité privée est perçue par certains protagonistes comme nécessaire pour la pérennisation des projets ; pour d'autres, ce processus symbolise « l'acceptation de pallier de manière pérenne les carences de l'État » (Babels, 2019, p. 56). Quelques acteurs rencontrés pensent notamment que l'hébergement citoyen peut constituer pour les pouvoirs publics « un moyen d'héberger des personnes à faible coût », pour reprendre l'expression d'un bénévole, avec parfois l'intervention de personnel « non formé aux enjeux de l'accompagnement juridique et psychologique des populations migrantes » (Babels, 2019, p. 145).

Si dans le cadre de la seconde expérimentation de la DIHAL, le montant de l'enveloppe budgétaire pour le financement du travail social a été réévalué à la hausse, pour autant, face aux difficultés à recruter de nouveaux ménages, le nombre d'intervenants a dû parfois diminuer. C'est le cas du programme n° 4 qui est passé de deux travailleurs sociaux à un seul. Certains programmes, comme le programme n° 5, ont même dû fermer en raison du trop faible nombre de propositions d'hébergement. Plusieurs hypothèses peuvent être émises pour expliquer ce déclin des offres d'accueil : un espace insuffisant pour accueillir, un manque de moyens financiers des hébergeurs, un problème de visibilité des programmes auprès du grand public ou encore un climat médiatique défavorable à l'égard des exilés (Samu social, 2019). D'autre part, la majorité des personnes qui ont déjà accueilli ne se relance pas dans l'aventure, souvent car la première expérience a déjà été riche, intense et éprouvante. Puisque l'offre d'accueil par les citoyens est conjoncturelle,

on peut se demander à juste titre si la généralisation de ces programmes est vraiment possible : « les initiatives citoyennes peuvent-elles être intégrées durablement comme composantes des politiques publiques en matière d'hébergement ? »⁵.

En comparant le travail social en hospitalité publique et le travail social en hospitalité privée, les travailleurs sociaux soulèvent aussi des limites qui remettent en question le caractère innovant et pérenne des programmes d'hébergement solidaire : une relation inégale entre hébergeur et hébergé difficile à encadrer, un projet parfois insuffisamment adapté aux besoins des exilés ou encore un cadre de vie agréable durant la cohabitation qui rend difficile la sortie vers un habitat potentiellement moins confortable. Il apparaît ainsi difficile d'inscrire, à long terme, une telle pratique dans un programme politique, à moins qu'elle soit repensée différemment.

Conclusion

Si la place du travail social apparaît comme primordiale dans ces initiatives, les modalités de sa mise en œuvre sont plus complexes et différent d'un programme à un autre selon le public accueilli, les moyens disponibles, la philosophie d'action engagée ou encore le positionnement politique défendu. Le soutien matériel et affectif offert par les citoyens aux exilés, dans le cadre de ces programmes, bouscule l'exercice des travailleurs sociaux. Les ressources mobilisées par les hébergeurs, pour soutenir les personnes dans leur parcours d'intégration, conduisent en effet les professionnels à prendre du recul sur leurs pratiques et parfois à changer leur mode de fonctionnement en incluant par exemple davantage la place des « personnes-ressources » dans l'accompagnement.

Toutefois, la plupart des travailleurs sociaux, rencontrés dans le cadre de cette enquête, indiquent ne pas faire évoluer totalement leurs pratiques soit par choix, soit par contrainte. La logique souvent observée de répartition, entre deux associations, des missions du suivi social d'une part, et du suivi de cohabitation, d'autre part, constitue notamment un facteur ne facilitant pas la relation entre hébergeur et travailleur social. Même si quelques travailleurs sociaux ont réussi à mettre en œuvre de nouvelles philosophies d'action, un certain nombre de limites demeure encore, en particulier pour les personnes exilées.

5 Coordination française du droit d'asile, « *Certains jours, je ne savais pas où dormir* » ; *Exilé.e.s : quels accueils face à la crise des politiques publiques ?*, 2019, p. 63.

De manière générale, nous remarquons que les dynamiques de changement, impulsées par les citoyens et en partie soutenues par l'État, sont admises par les travailleurs sociaux seulement si elles constituent un intérêt réel pour les exilés. Cet intérêt, jugé tantôt positif tantôt négatif, est discuté par les différents acteurs, inscrivant alors ces changements dans des logiques instables. Aussi, les réalités décrites et analysées ici montrent que la place du travail social dans l'hospitalité privée se développe sur un fil fragile, d'autant que la pérennité des dispositifs est remise en cause par l'essoufflement de propositions d'hébergement par les citoyens.

Bibliographie

- Agier, Michel, *L'Étranger qui vient. Repenser l'hospitalité*, Paris, Les Éditions du Seuil, 2018.
- Beauchemin, Cris, Ichou, Mathieu, *Au-delà de la crise des migrants. Décentrer le regard*, Paris, Karthala, 2016.
- Chahine, Joane, *L'hospitalité privée : un engagement dans la sphère intime*, Mémoire de master en intervention et développement social (mention recherche en travail social), dirigé par Anne-Claire Collier, CNM, Paris, 2019.
- Collectif de recherche BABELS, *Hospitalité en France : mobilisations intimes et politiques*, Le passager clandestin., Paris, 2019.
- Coordination française du droit d'asile, « Certains jours, je ne savais pas où dormir » ; *Exilé.e.s : Quels accueils face à la crise des politiques publiques ?*, 2019.
- Godbout, Jacques, « Recevoir, c'est donner », *Communications*, n° 65, 1997, p. 35-48.
- Gotman, Anne, *Le sens de l'hospitalité. Essai sur les fondements sociaux de l'accueil de l'autre*, Paris, Presses universitaires de France, 2001.
- Masson, Faustine, *Hébergement citoyen : pourquoi et comment ça marche ? Retour d'expérience et bonnes pratiques. Première année du programme « Hébergement citoyen »*, Paris, DIHAL, 2018.
- Samu social de Paris, *Étude d'impact, dispositif ELAN*, Paris, Samusocial de Paris, 2019.

CHAPITRE 6

La conflictualité comme moteur de l'intervention collective en prévention spécialisée

Félix Lachesnaie

Ce chapitre a pour ambition de mettre en valeur le pas de côté vers l'intervention collective d'une équipe de prévention spécialisée de l'Est parisien. Bien que mes premières expériences associatives m'aient sensibilisé à la dimension politique de l'éducation populaire et des mobilisations collectives, ma formation initiale d'éducateur et mon envie de me conformer aux « bonnes pratiques » de mes aînés m'ont naturellement amené vers une approche plus individualisée de l'accompagnement. Durant ces huit années où j'ai occupé un poste d'éducateur de rue, nous avons progressivement réorienté nos actions vers des pratiques d'intervention collective et de développement d'initiatives solidaires. Ainsi cette contribution a-t-elle pour ambition de livrer les tensions qui ont conduit à ce changement de pratiques ainsi que les conséquences et les enjeux révélés par ces évolutions. Cette expérience peut jouer le rôle de laboratoire permettant d'illustrer l'intérêt d'une synergie entre l'intervention collective en travail social et les pratiques émancipatrices des initiatives solidaires.

Une équipe de prévention spécialisée face aux tensions institutionnelles et sociales

La prévention spécialisée

L'histoire de la prévention spécialisée commence, dans l'après-guerre, par la création des premiers clubs par des éducateurs militants. À partir des années 1960, la médiatisation du phénomène des blousons noirs sera « le déclencheur d'une prise de conscience et l'expression d'un divorce latent entre la société et sa jeunesse ». Ce phénomène entraînera une institutionnalisation progressive de la prévention spécialisée qui se verra pourvue d'un socle réglementant son action¹ en 1972, puis son financement par les départements en 1986.

Ce cadre garantit aux éducateurs les principes de libre adhésion, d'absence de mandat individualisé et d'anonymat afin de favoriser la construction d'un lien de confiance avec les jeunes les plus en rupture. Peu à peu la prévention s'est étendue à la plupart des quartiers populaires de France avec le développement concomitant des outils et des pratiques spécifiques (travail de rue, actions collectives d'accroches, chantiers éducatifs...).

De l'enthousiasme militant des débuts, la prévention spécialisée (PS) est entrée peu à peu dans une logique de délégation de service public soumise à une certaine efficacité et neutralité (Peyre, Tétard, 2006). Plus récemment, elle a été mise à mal dans son financement par les collectivités locales qui l'attendent de plus en plus sur la thématique de la prévention de la délinquance. Sur le territoire parisien, la PS reste relativement préservée bien que ces dernières années aient été marquées par une réduction spectaculaire du nombre d'opérateurs. Ces fusions/absorptions ont marqué la fin des petites associations locales. La PS a dû développer de nouveaux outils permettant de mieux faire connaître son activité auprès des tutelles et des élus locaux qui ont affiché leur volonté d'avoir un droit de regard sur les actions et l'organisation des équipes.

Ainsi, notre histoire prend place dans un contexte mouvant et parfois anxiogène pour des professionnels de terrain de plus en plus exposés aux enjeux politiques locaux. J'ai débuté en PS au sein d'une petite association aux pratiques traditionnelles très axées sur l'accompagnement individuel. Cependant, certaines problématiques collectives particulièrement prégnantes sur ce territoire ont amené l'équipe à faire un pas de côté dans notre approche.

1 Arrêté du 4 juillet 1972, Fac-similé *JO* du 13/07/1972, page 07398, site Légifrance.

Les petits tout seuls des grands ensembles

Notre territoire d'intervention est un quartier de l'Est parisien dont les statistiques moyennes cachent de grandes disparités sociales. Dans un contexte d'inflation des loyers, seuls les plus aisés et les plus aidés réussissent à se maintenir dans ces quartiers. Une majorité de logements privés cohabite avec d'importants îlots de logements sociaux. Ces ensembles accueillent majoritairement des familles socialement et économiquement fragiles (familles nombreuses ou monoparentales, parents primo-arrivants, emplois déqualifiés...).

En bas des immeubles, sur les places et dans les parcs, les jeunes occupent massivement et à toute heure un espace public peu adapté à ces grands rassemblements. Ils semblent figés dans un quotidien ritualisé et répétitif avec pour seul refuge leur identité de quartier. Leur groupe de pairs agit sur eux à la fois comme une cage les assignant à une image dévalorisante, et comme un cocon qui les protège du monde extérieur. Autour de ce noyau dur gravitent des adolescents qui désinvestissent progressivement leur scolarité, ainsi que des jeunes adultes subissant de plein fouet la précarisation du marché du travail. Pour les habitants des logements privés aux loyers onéreux, il est difficile de tolérer la présence souvent tardive de ces groupes bruyants sous leurs fenêtres. Ils n'osent pas interpeller directement ces jeunes qu'ils craignent et ne connaissent pas. Leur seul moyen d'action est d'interpeller le commissariat et la mairie d'arrondissement qui sont mis sous pression par ces sollicitations incessantes. Pour ces deux populations, la proximité physique a plutôt tendance à exacerber la distance sociale.

Enfin, ce quartier était marqué par un conflit police/jeunes très dur. Nous avons vite constaté les violences ordinaires (contrôles au faciès, insultes et violences physiques...) de certains policiers envers les jeunes discriminés du territoire. Cette stratégie de « contrôle éviction visant à évincer les indésirables de l'espace public » (Boutros, 2018) a été l'œuvre d'une brigade de soutien de quartier appelée « Les Tigres » amplement soutenues par leur hiérarchie. Nous avons le sentiment que les policiers se sentaient investis d'une mission de contrôle de l'espace et de ces jeunes allant au-delà de leur prérogative légale. Dans son rapport de juin 2020, le défenseur des droits, Jacques Toubon, déclare que ses investigations :

mettent en évidence une succession de contrôles, de vérifications d'identité, de palpations, de fouilles et de conduites au commissariat, qui se sont produites en dehors du cadre légal et se sont accompagnées d'entorses fréquentes à la procédure qui visaient

particulièrement les plaignants, tous des jeunes gens du quartier Erard-Rozanoff d'origine maghrébine et africaine [...] J'ai reconnu une discrimination systémique parce qu'il y avait en place un système de contrôles discriminatoires dans ce quartier à l'égard de ce groupe de jeunes².

De leur côté, les jeunes se sentaient harcelés en raison de leur couleur de peau ce qui les empêchaient de reconnaître la légitimité de certaines interventions. Cette situation a conduit à des explosions sporadiques de violence des jeunes envers les forces de l'ordre (agressions verbales, tirs de feux d'artifices sur le commissariat...) et les habitants (insultes, menaces, jets de cocktails Molotov dans l'appartement d'un habitant...). Lorsque nous avons commencé à aborder cette question en 2013 avec les adolescents du quartier, ces derniers n'avaient pas conscience de l'anormalité de cette situation. Les jeunes étaient systématiquement renvoyés à leur responsabilité individuelle par des adultes qui n'avaient pas conscience du caractère systémique de ce phénomène.

Un pas de côté vers l'intervention collective

Les jeunes du quartier étaient confrontés à une problématique collective qui avait des conséquences palpables dans leur construction intime, leur estime personnelle et leur rapport à la loi. Ils étaient isolés dans leurs problématiques individuelles, le recours à l'intervention collective nous a paru évident. Comme le rappelle Avenel (2017), « l'accompagnement individuel permet de repérer le caractère collectif de la plupart des problèmes, tandis que l'intervention collective démultiplie les impacts sur le plan individuel ». Nous avons alors tenté d'agir sur l'environnement et les causes qui ont engendré cette situation. Deux questionnements ont alors structuré notre travail : comment structurer ces conflits afin d'éviter les passages à l'acte violent ? Et comment créer des projets et des lieux de mixité sociale et de convivialité permettant aux jeunes et aux habitants de tisser des liens ? Ainsi, il est essentiel de revenir sur la manière dont nous avons pu impulser un processus d'*empowerment* des habitants sur ce territoire.

2 L'Obs. avec AFP, « Le Défenseur des droits dénonce un cas de "discrimination systémique" par la police à Paris », L'Obs., 3 juin 2020.

Le développement d'initiatives citoyennes générateur d'inclusion sociale

En 2012, les acteurs du quartier qualifiaient leur territoire de désert associatif. Toutefois, l'ouverture d'une antenne jeunesse au cœur du quartier a permis d'engager une dynamique collective de participation des habitants. Les jeunes ont rapidement et massivement investi l'accueil libre de cette structure. Avec les animateurs, nous avons pu fédérer un groupe pionnier de jeunes dans l'organisation d'événements musicaux et sportifs, puis dans la structuration d'une association de jeunes. Dans le même temps, une association d'habitants s'est structurée afin de récupérer la gestion d'une friche et d'y développer un jardin partagé au cœur du quartier. Lors de l'aménagement de ce jardin, nous avons mobilisé nos adolescents et jeunes majeurs au travers d'ateliers pédagogiques et de chantiers éducatifs rémunérés puis d'événements organisés par l'association de jeunes. Ce jardin a vu des liens se nouer entre ces adultes issus de la classe moyenne cultivée et ces jeunes indésirables dans l'espace public. Profitant de cette dynamique, nous avons pu déposer un dossier au budget participatif de la Ville de Paris afin d'ouvrir un café culturel dans des locaux à proximité de ce jardin. Le processus de création de ce tiers-lieux culturel a été mis à mal par la mobilisation des habitants hostiles à la présence des jeunes. Cette conflictualité a été un moteur formidable dans l'investissement des jeunes et des habitants engagés dans ce processus. La concertation publique préalable a réuni un nombre record de participants venus contester ou soutenir ce projet. Cet engouement a permis la mise en place d'une gouvernance partagée entre les acteurs jeunesse, l'association de jeunes et plusieurs associations d'habitants. Le café Maya Angelou a finalement ouvert ses portes en septembre 2019. Ce lieu propose notamment des accueils libres réguliers pour les adolescents du quartier, une soirée hebdomadaire coanimée par les jeunes, une AMAP, des ateliers cuisines intergénérationnels, des événements festifs et culturels... La manière dont cette structure a été investie par différentes catégories sociales réunissant dans sa gouvernance et sa vie quotidienne des jeunes issus de familles populaires et des habitants CSP plus en fait une expérience rare et précieuse notamment à Paris.

La conflictualité par les habitants hostiles a mobilisé les jeunes les moins en rupture et les habitants soucieux du vivre ensemble sans aucune considération idéologique. Les acteurs associatifs et les habitants ont souhaité agir ici et maintenant contre les inégalités et pour la cohésion sociale du quartier. Les institutions politiques locales ont

largement soutenu cette initiative, ce qui n'a pas été le cas concernant notre second axe de travail.

La structuration du conflit jeune/police

Dans le même temps, notre équipe s'est emparée de la question des violences policières. Notre pragmatisme face aux obstacles rencontrés nous a conduits à adopter une approche collective et conflictuelle. Dès 2013, nous avons ressenti un besoin d'expression de la part d'un groupe de jeunes adolescents qui vivaient honteusement cette situation de victime de violences policières. Nous nous sommes appuyés sur un intervenant habitué aux méthodes d'organisation communautaire pour mettre en place un atelier récurrent d'expression collective. Au fil des séances, les jeunes ont réussi à mettre des mots sur leur vécu et à s'affirmer dans leurs capacités d'expression orale. L'intervenant a grandement aidé ces jeunes dans la légitimation de leur parole qui avait été abîmée par l'entrée de certains dans la petite délinquance. Nous avons rapidement associé les familles chez qui ces violences étaient un véritable tabou et qui ont pu prendre conscience du problème. Par la suite, nous avons organisé des temps de rencontre entre ces jeunes et des élus municipaux, puis avec un représentant du commissariat. Cependant, ces échanges n'ont pas provoqué d'évolution dans le comportement des forces de l'ordre. Au contraire, certains jeunes nous ont rapporté avoir été victimes de « passages à tabac » par des policiers leur reprochant d'avoir « balancé » leurs agissements.

Plus d'un an après, les jeunes ont commencé à se lasser de ce projet qui leur paraissait inefficace. Pour autant, cette prise de conscience avait fait naître un sentiment de révolte chez les jeunes et leurs parents. L'intervenant nous a alors présenté des avocats spécialistes des questions de discrimination souhaitant engager par un dépôt de plainte une procédure collective pouvant avoir un impact national. Les jeunes et leurs parents ont été enthousiasmés par ce projet. Ce n'a pas été le cas de notre direction qui craignait d'une telle exposition des retombées négatives pour le financement de notre activité. Après avoir longuement négocié avec cette dernière, il a été décidé que nous devions prendre les précautions nécessaires pour que cette plainte ne soit pas associée à notre association, au moins sur le plan médiatique. Nous avons alors entrepris un travail de recueil, extrêmement long et fastidieux, des témoignages des jeunes victimes d'abus policiers, qui a duré un an et demi. L'idée d'avoir un impact direct sur leur environnement et l'émulsion de groupe ont permis de maintenir l'engagement des jeunes tout au long de ce projet.

En décembre 2015, 17 garçons et une fille, âgés de 15 à 24 ans, tous issus de l'immigration et de familles populaires, déposaient collectivement plainte pour dénoncer 44 faits de violence commis entre 2013 et 2015 par les policiers du Groupe de Soutien de Quartier (GSQ) du 12^e arrondissement de Paris (Boutros, 2018).

Au même moment, les avocats ont organisé une rencontre dans nos locaux avec des journalistes (Cazi, 2015). Cette médiatisation a été à l'origine de nombreux remous institutionnels. D'une part, la municipalité, prise au dépourvu, regretta de ne pas avoir été informée en amont de ce projet. De l'autre, une enquête de l'IGPN fut aussitôt ouverte. Les policiers, les jeunes et les responsables politiques furent rapidement entendus en attendant le procès qui aura lieu au printemps 2018. Quelques mois après le dépôt de la plainte et à l'occasion du re-conventionnement de la prévention spécialisée parisienne, notre organisme financeur (la DASES de la Ville de Paris), à la demande de la mairie d'arrondissement, a décrété l'absorption de notre équipe par un acteur majeur de la PS parisienne. Il est impossible de savoir si ce projet et la façon dont il a été reçu par la municipalité ont été la cause principale de ce choix. Toutefois, à la suite du licenciement de la directrice, une nouvelle direction a été mise en place et a demandé à l'équipe de professionnels de ne plus intervenir directement sur ce projet. Ce recadrage radical de l'action a été considéré nécessaire car selon notre nouvelle direction : « une institution ne peut porter un projet conflictuel mettant en cause les institutions politiques qui la financent sans se mettre elle-même en péril ».

Un collectif en soutien de l'*empowerment* des habitants marginalisés

La médiatisation de cette plainte a permis d'alerter des militants locaux (Attac, Ligue des droits de l'homme, universitaires, organisations politiques de la gauche radicale...) qui se sont structurés en collectif, afin de soutenir et de porter la parole des jeunes victimes de violence policière. Ces réunions hebdomadaires ouvertes à tous nous ont permis d'accompagner les jeunes et leurs familles vers une expression collective structurée. Cette rencontre entre des habitants issus des milieux intellectuels militants et des habitants marginalisés n'ayant habituellement pas accès à l'expression publique a généré une série d'initiatives relativement rares dans ce type de quartier : des rencontres entre habitants au pied des immeubles permettant de structurer et verbaliser ces conflits d'usage de l'espace public, la création d'un blog relatant les histoires et le vécu de quelques familles, la mise en place de rencontres entre

les jeunes et les élus locaux, la création de tutorats d'habitants auprès de certains jeunes notamment pour les recherches de stages et enfin la création d'une permanence de juristes dédiée aux jeunes du quartier. De plus, ce collectif a accompagné un réalisateur dans la création d'un documentaire sur l'histoire de la plainte collective qui a été diffusé sur France 3³ et l'arrivée de chercheurs en sciences sociales. Leurs travaux⁴ ont permis la collecte de données quantitatives et qualitatives sur la question des amendes qui est devenue prépondérante ces dernières années dans le vécu des jeunes.

En 2018, le procès a révélé que « pour les policiers du GSQ, la simple présence d'adolescents noirs et maghrébins dans l'espace public est considérée comme "indésirable" et justifie un "contrôle-éviction", même si les adolescents sont calmes et ne commettent aucune infraction » (Daillère, 2019). Au terme du procès, trois policiers ont été condamnés à trois mois de prison avec sursis en première instance. Bien qu'ils aient été relaxés en appel le 23 octobre 2020, le tribunal a condamné l'État à verser à onze des plaignants un total de 40 500 euros à titre de dommages et intérêts en tant que victimes d'un dysfonctionnement du service public de la justice (Rouff Fiorenzi, 2020). Dans ce cas, l'instauration d'un rapport de force avec les institutions a été essentielle dans la mobilisation des jeunes et des habitants. Pourtant, la radicalité de ce collectif a été rejetée par certains acteurs jeunesse, les institutions publiques et la direction de l'association.

En résumé, ces deux axes d'interventions collectives, l'une plus culturelle l'autre plus politique, ont été le point de départ d'une dynamique participative plus globale sur le territoire. La première en s'adressant à l'ensemble de la jeunesse du quartier a permis la création d'un collectif de jeunes issus de catégories sociales très hétérogènes. La seconde a permis d'impliquer un groupe de jeunes marginalisés et difficilement mobilisables. L'essentiel pour nous fut de structurer les conflits latents sur le quartier afin d'apaiser les tensions et d'entraîner les jeunes dans des actions ayant un impact concret sur leur environnement. Nous allons maintenant tenter de comprendre les conséquences et les enjeux théoriques de ces processus d'intervention collective.

3 Ball, Marc, *Police, illégitime violence*, Paris, Song Pham, 2018 (documentaire).

4 Daillère, Aline, *L'ordre et la force*, Paris, ACAT France, 2019.

Les leçons d'une intervention collective structurant un conflit

Le changement de posture des travailleurs sociaux

Une des spécificités de la prévention spécialisée est sa capacité à mettre des groupes en mouvement. Alors qu'une action collective classique (accès aux loisirs et à la culture, chantier d'insertion...) est centrée sur la dynamique d'un groupe et ses individus, ici, l'intervention collective vise à créer un impact sur l'environnement direct des personnes concernées. Cela implique un changement de posture de la part des professionnels qui se doivent « d'aller au-devant des personnes dans l'objectif de prendre en compte leurs propres contraintes et de faciliter comme un tisseur de colère la formation d'un groupe mobilisé dans une action de changement » (Avenel, *id.*). La méthodologie de projet classique (objectif/réalisation/évaluation) n'est plus pertinente dans ce processus dont la finalité et la temporalité appartiennent aux acteurs eux-mêmes. Les éducateurs doivent accepter une certaine perte de contrôle sur leurs actions dans le but de créer des situations et des expériences permettant aux jeunes de renforcer leurs capacités psychosociales. Plutôt que d'essayer de sortir les jeunes de leur groupe de pair, le collectif a pu jouer un rôle émancipateur pour les individus en devenant « un lieu de réalisation » (Capul, Lemay, 2019). Ce projet a construit un réel attachement affectif unissant les professionnels de l'association aux jeunes, permettant de mener des accompagnements individuels solides. Nous avons vu un certain nombre des jeunes ayant vécu ces expériences se projeter vers un métier valorisant ou se lancer dans une activité autonome montrant l'impact des compétences acquises collectivement sur les parcours individuels. Ce processus aura été extrêmement chronophage pour les éducateurs. Embarquer des jeunes dans des projets d'intérêt collectif tout comme accompagner des initiatives à les accueillir nécessite beaucoup de patience et quelques arrangements. Le développement de ce processus se sera peut-être fait au détriment d'autres aspects de notre mission de prévention spécialisée, ce qui aura été source d'une certaine frustration au sein de l'équipe.

Développement du lien social et de la réciprocité

Le processus de participation engagé par ces actions a débouché sur le développement d'un maillage relationnel permettant à des jeunes jusqu'ici isolés au sein de leur groupe de pairs de s'ouvrir à d'autres espaces sociaux. Par exemple, les jeunes pour qui l'accès à un stage en

milieu professionnel était problématique ont pu bénéficier du réseau des habitants du jardin partagé ou du collectif. Cela leur a permis de découvrir des métiers gratifiants ainsi que des normes et des habitus auxquels ils n'avaient pas accès. Ces échanges réciproques ont engendré la constitution d'une communauté éducative plus globale dans le quartier et ainsi d'apaiser les tensions dans l'espace public. Nous avons alors vu de nombreux attroupements être régulés par des échanges spontanés entre jeunes et habitants. En prenant conscience des violences policières, les habitants ont pris l'habitude d'observer les contrôles policiers offrant une forme de protection pour les jeunes. Les altercations ont très fortement régressé, voire disparu par moments. Par exemple, les 14-Juillet qui étaient devenus des défouloirs emblématiques pour des jeunes revanchards, se sont largement normalisés. D'une manière générale, la création d'espaces publics d'expression a permis une médiatisation du conflit et par là même une diminution des passages à l'acte des jeunes et des habitants. Cette impression est difficilement quantifiable, mais les habitants et les techniciens de la mairie chargés de ces questions ont largement confirmé cette hypothèse.

Cette expérience montre que la synergie entre services sociaux et initiatives solidaires est primordiale. Les initiatives solidaires permettent de nouer des liens entre des populations atomisées et de développer la participation citoyenne. Cela a contribué à la constitution « de lieux de réflexions et de dialogues, que l'on peut qualifier d'espaces publics de proximité au sens où ils convertissent des questions privées en objets de discussions collectives » (Laville, 2012). Ainsi, la rencontre entre la prévention spécialisée, les jeunes qu'elle accompagne et ces initiatives citoyennes aura permis un renforcement des liens sociaux et la reconnaissance du caractère collectif de certaines problématiques rencontrées par les jeunes.

Structuration des conflictualités et enjeux théoriques

Dans cette histoire, la conflictualité a joué un rôle essentiel dans la mobilisation des jeunes et des habitants. *L'empowerment* est une pédagogie visant « l'émancipation et la conscientisation politique de populations opprimées par un processus principalement fondé sur le rapport de force entre les groupes sociaux » (Garibay, Séguier, 2009). Dans les deux axes de travail, la mobilisation des jeunes s'est construite en opposition avec un autre groupe social (les collectifs d'habitants « réactionnaires » et les forces de l'ordre). L'une a permis le développement de lieux d'inclusion et de réciprocité auprès d'un large public, la deuxième l'implication des jeunes plus difficilement mobilisables. En

travaillant sur ces deux axes de mobilisation, la prévention spécialisée a marché sur ses deux jambes.

Plus largement, il a semblé primordial aux éducateurs d'accueillir la colère que ressentent les ados afin d'aller vers la structuration de leur contestation et des conflits locaux. Les jeunes les plus en rupture notamment peuvent retourner leur stigmatisation en acte de destruction. Il appartient aux acteurs jeunesse de les accompagner vers une reconnaissance de leur parole et la construction d'une vision du monde. Toutefois, il convient de rester vigilant aux dérives qu'implique la structuration d'une conflictualité avec des adolescents ou des jeunes adultes. Un tel processus amène nécessairement un clivage entre un « nous » et un « eux », ce qui peut inquiéter certains responsables politiques ou associatifs. Dans les faits, ce clivage joue plus comme carburant de l'engagement pour des jeunes qui vont rapidement évoluer dans leur vision du monde en fonction de leurs expériences. L'essentiel étant que les professionnels veillent à ne pas les enfermer dans un seul modèle de participation à la vie du quartier et la citoyenneté.

Conclusion

Au vu de cette expérience, il nous semble que la prévention spécialisée et les services sociaux en général devraient s'armer pour accueillir et structurer les conflits que rencontrent leurs bénéficiaires. Les professionnels renoncent trop souvent à prendre en compte ce type de problématiques collectives faute d'outil. Tout ressemble à un clou pour qui ne possède qu'un marteau. Les professionnels et les associations qui les emploient sont tenus à une certaine réserve par leur mission de délégation de service public et un financement émanant entièrement des collectivités locales. La médiatisation de la plainte collective a provoqué des bouleversements institutionnels (déconventionnement et recadrage de l'équipe par une nouvelle direction) révélateurs d'un rapport de force latent entre les associations de professionnels œuvrant auprès des plus fragiles et le champ politique expression de la commande sociale. Tout au long de ce processus, il nous aura fallu une certaine autonomie vis-à-vis de notre hiérarchie pour maintenir notre engagement. Pourtant, il est probable que ces liens avec des collectifs d'habitants favorisent la défense du financement de la prévention spécialisée en donnant à voir ses actions. Les expériences en région montrent que, là où elle est porteuse d'innovation et d'actions communautaires (Le Goazoui, 2015), la prévention spécialisée est particulièrement soutenue par les collectivités locales.

Bibliographie

- Avenel, Cyprien, « Construire les politiques sociales avec les personnes accompagnées : la participation en attente d'un modèle d'intervention collective », *Vie sociale*, vol. 19, n° 3, 2017, p. 51-71.
- Ball, Marc, *Police, illégitime violence*, Paris, Song Pham, 2018 (documentaire).
- Boutros, Magda, *La police et les indésirables*, Paris, La Vie des idées, 2018.
- Capul, Maurice et Lemay, Michel, *De l'éducation spécialisée. Ses enjeux, son actualité et sa place dans le travail social*, Paris, Érès, 2019.
- Cazi, Émeline, « Des adolescents portent plainte pour violences policières », *Le Monde*, 18 décembre 2015.
- Daillère, Aline, *L'ordre et la force*, Paris, ACAT France, 2019.
- Garibay, Fernando, Séguier, Michel, *Pratiques émancipatrices. Actualités de Paulo Freire*, Paris, Syllepse, 2009.
- Laville, Jean-Louis, « Travail social et économie solidaire, vers un dialogue », *Le Sociographe*, vol. 5, n° 5, 2012, p. 21-46.
- Le Goaziou, Véronique, *Éduquer dans la rue*, Paris, Presses de l'EHESP, 2015.
- Peyre Vincent et Tétard Françoise, *Des éducateurs dans la rue : histoire de la prévention spécialisée*, Paris, Éditions La Découverte, 2006.
- Rouff-Fiorenzi, Katia, « Violences policières. Des jeunes à la barre », *Lien social*, n° 1283, novembre, novembre 2020 [en ligne].

CHAPITRE 7

Dynamique de réciprocités, un habitat partagé et inclusif

Joseph Haeringer

Construire un habitat intergénérationnel n'est pas qu'une affaire immobilière ni financière. Comment y inclure les futurs habitants lorsqu'ils n'ont aucun titre de propriété à faire valoir ? Introduire les futurs habitants bien avant leur emménagement requiert des espaces et des temps de rencontres, de débats et de délibérations leur permettant de définir les modalités de « leur vivre ensemble » et au-delà, de faire bouger les représentations habituelles du rapport à la propriété. Cette démarche nous a paru emblématique d'une dynamique associative, et lorsque des individus sont peu ou prou exposés à une forme de disqualification, celle-ci a un potentiel d'inclusion sociale.

S'il est trop tôt de conclure, puisque le projet est en cours, il nous a paru intéressant dès maintenant de suivre son fil directeur : la participation. Pour comprendre cette dynamique, nous mobiliserons le paradigme du don en mettant l'accent sur la réciprocité qui est l'une de ses composantes. D'autre part, il nous fallait aussi prendre en compte la question financière. Ainsi élargie à une conception plurielle de l'économie, la dynamique de réciprocité ne peut être réduite à sa seule dimension sociale, des relations interpersonnelles, elle rend visible une forme d'hybridation des ressources.

Introduction

S'associer, coopérer, mutualiser requiert-il de s'intégrer à un collectif en quête de communauté, ou, à l'inverse, suffit-il de partager avec d'autres des intérêts, des besoins même partiellement convergents ? Adhésion à une vision sociétale partagée, ou, recherche de partenaires pour la résolution d'un problème ? Ces deux conceptions souvent évoquées pour rendre compte du fait associatif, reposent sur des hypothèses dont l'évidence doit être questionnée ici. Ainsi celle d'une logique d'intégration dans un ensemble préexistant, réalisée par la conformité aux normes et aux codes culturels dominants, nous semble trop réductrice. Le fonctionnement des univers associatifs s'illustre davantage par la capacité d'agir des acteurs, l'informel de l'organisation et le débat, que par un corpus normatif de procédures. À l'inverse, la vision d'individus mus par la recherche de leurs propres intérêts ne rend pas compte de ce qu'est l'engagement d'individus pour une cause sociétale portée par des organisations qui en appellent à promouvoir l'intérêt général. Ces deux paradigmes, de l'obligation, l'explication de la coopération par la contrainte externe aux acteurs ou par l'agrégat d'individus en quête de gains comme nous le propose la théorie économique, n'éclairent que trop partiellement les raisons d'agir exprimées par les acteurs associatifs.

De plus, les changements observés à tous les niveaux des univers associatifs nous incitent à questionner nos cadres d'analyse et à rechercher d'autres références, voire en revisiter certaines pour la compréhension qu'elles peuvent nous en offrir.

Mobiliser le don, ce « tiers paradigme » (Caillé, 2000) formalisé par Mauss puis largement réactualisé, pour comprendre les ressorts de la coopération en association, c'est porter un autre regard sur ces univers et nous défaire d'une vision réductrice du don désintéressé où le bénévolat serait la figure idéale. Cependant sa prégnance dans l'opinion publique n'atteste-t-elle pas l'aspiration à un dépassement de la norme dominante de l'intérêt particulier par la prise en compte de valeurs morales dans nos échanges publics ?

Érigé en « fait social total » par Mauss lui-même pour donner à comprendre la permanence des échanges dans des sociétés stabilisées, ce paradigme trouve cependant ses limites pour saisir les dynamiques de changement qui mettent à mal les institutions régulatrices d'une pluralité d'attentes et de besoins des acteurs. Comme d'autres institutions, les associations n'échappent pas à l'épreuve critique de leur fonctionnement ainsi qu'à celle de leur principe d'action qui légitime leur existence. En explorant la norme de réciprocité, érigée en principe de justice pour les institutions associatives, nous formulons l'hypothèse qu'elle offre la

possibilité de penser et d'agir autrement qu'en termes d'adaptation à des contraintes externes. Elle ouvre à de nouveaux horizons. C'est un enjeu particulier de l'épreuve critique à laquelle ces associations sont soumises.

Une lecture des relations d'échanges sur le registre du don

La triple obligation, « donner-recevoir-rendre », étendue à un « demander » préalable (Caillé, 2018) et formalisée comme un paradigme pertinent pour la compréhension des relations sociales, constitue un paradoxe. Il s'agit de relier dans un même échange, la liberté de donner gratuitement, sans attendre de contrepartie, et l'obligation de recevoir et de rendre sans laquelle il y aurait rupture du lien social. Or ces deux termes renvoient à deux dimensions de la relation, celle de l'intention de l'acteur qui veut donner sans compter sur le retour, et l'effet de cette initiative sur la relation établie avec autrui, ce que Caillé résume ainsi :

En ce sens Mauss avait raison : il n'y a pas de don gratuit, sans retour. Néanmoins, si le don est réaliste parce qu'il y a retour, le don existe parce que, pour qu'il y ait retour, il ne doit pas être fait dans ce but. C'est à cette condition que le don enclenche la spirale du don, que le don appelle le don. C'est à cette condition qu'il fabrique du rapport social et, conjointement, qu'il est payant.

Ainsi, la norme de réciprocité est-elle bien le fondement du rapport social et au-delà du système social. Il s'agit d'une « règle normative propre à motiver l'action ». Elle s'observe donc dans les échanges entre individus dont les motivations sont souvent multiples. Qu'il s'agisse de vouloir solder une dette morale ancienne qui peut justifier un engagement bénévole, « j'ai beaucoup reçu, je me dois de rendre à d'autres », ou de s'engager dans une association car cela « enrichira ma recherche d'emploi », ou encore répondre à une sollicitation qu'on ne peut refuser car « on lui doit bien cela », cette réciprocité ne peut être réduite au seul registre fonctionnel d'un échange dissociable des personnes, à l'instar d'un échange marchand où le prix, érigé en équivalent général, libère de la relation interpersonnelle. Ici, la norme de réciprocité qui rend compte du fait que les individus donnent, reçoivent et rendent, est créatrice de confiance qui génère un endettement mutuel : « le compte n'y est pas, n'y est même jamais ».

Une seconde norme, la bienfaisance est de nature à initier les relations entre individus et complète la première :

Alors que la réciprocité, toujours conditionnelle, met l'accent sur l'obligation de rendre, la bienfaisance, elle, se caractérise par son incondicionalité, qui se traduit par son obligation propre : l'obligation de donner.

C'est l'initiative qui déclenche l'échange. Symbolique de la création du mouvement Emmaüs, la rencontre de l'abbé Pierre avec Georges Legay, ancien bagnard, désespéré et tenté par le suicide, illustre cette bienfaisance qui, à la différence de la sollicitude où l'on donne pour que l'autre reçoive, suscite la réciprocité chez son interlocuteur, l'entraînant ainsi dans un mouvement d'entraide :

Je ne peux pas t'aider, je n'ai rien à te donner. Mais toi, au lieu de mourir, tu peux m'aider à aider les autres. (Caillé et Grésy, 2018, p. 171)

L'imbrication de ces deux normes rend compte de la dynamique relationnelle qui s'installe dans la durée. Ainsi l'individu bienfaisant est-il motivé par l'incondicionalité de son geste, le don gratuit, sans attendre que le bénéficiaire puisse considérer ce geste sur le registre de la réciprocité. Ce dernier s'y sentira engagé, immédiatement ou plus tardivement, pour l'élaboration d'une réponse qui pourra être tournée vers autrui.

En élargissant la perspective à l'ensemble des relations humaines, il est possible de regarder comment chacune d'elles relève d'une forme spécifique du don. « Une esquisse d'une grammaire des relations humaines » (Chaniel, 2011) prend forme et permet de distinguer :

le registre de la générosité, celui du don, de la sollicitude et de la grâce ; le registre de la réciprocité, où s'expriment les jeux de rôles et l'échange ; le registre du pouvoir, de la domination et de l'autorité ; enfin le registre de la violence dont la vengeance, la prédation et l'exploitation en sont quelques-unes des expressions. Les mouvements, les glissements et basculements possibles entre ces formes et polarités de la relation donnent à comprendre comment le don se sublime en grâce ou se routinise en simples jeux de rôles ; comment la sollicitude bascule en domination, la vengeance en prédation, l'échange en exploitation ; ou comment, à l'inverse, la vengeance se règle par le don ou l'échange utilitaire etc.

La régulation associative assurera la stabilité de ces formes, indispensable à toute coopération, elle privilégiera l'un ou l'autre de ces registres, comme nous le verrons plus loin.

La richesse heuristique de cette lecture tient aussi au fait qu'elle prend en compte la pluralité des mobiles de l'acteur : il peut s'engager dans l'échange parce qu'il en va de son intérêt ou de sa quête de reconnaissance. Mais entrer dans l'échange peut aussi être le fait de « poursuivre la guerre avec les moyens de la paix ». Il ne s'agit donc pas de questionner l'intention des protagonistes de l'échange, encore moins de décrypter une signification qui échapperait à la conscience de leurs auteurs. C'est un acte symbolique en ce sens que l'objet de l'échange incorpore en quelque sorte l'esprit de l'alliance qu'il signifie.

C'est le propos d'une locataire à la remise des clés de l'appartement qu'elle va occuper :

le président nous a remis les clés, ça nous a touchés. Voilà on s'est sentis chez nous après des mois de galère... ça y est, on nous donne les clés, en disant : allez, profitez, faites votre vie... un symbole, nous donner des clés dans l'urgence où nous étions c'est pouvoir respirer. Le logement c'est plus qu'un objet, un espace de construction de soi, de dignité, c'est être normal. Il m'est arrivé de vivre dans un hébergement indigne, où je n'étais pas respecté, dit l'un locataire au terme d'une galère qui prend fin par l'entrée dans son logement.

Alors qu'il est habituellement identifié comme l'échange entre amis ou entre les membres d'une même communauté ou d'une même équipe, le don ouvre un cycle où le compte n'est jamais soldé, car il engendre un dépassement. On donne toujours plus que ce que l'on reçoit à la différence de l'échange marchand où l'on s'assure que « le compte est bon ». On donne à quelqu'un pour ce qu'on lui reconnaît de singulier. C'est ce même débordement du cadre des échanges que l'on observe dans le don d'hospitalité aux étrangers, à ces individus qui ne sont pas inclus dans la communauté nationale. Le « don d'organes ou encore l'entraide incluant les exclus dans l'échange social, concrétisent ce don aux étrangers » (Godbout, 1994), caractéristique de nos sociétés modernes à côté des formes traditionnelles de la solidarité.

Les registres de la mise à l'épreuve

Les registres du don et de la réciprocité ne sont pas les seuls mobilisés dans les relations humaines ; ceux du pouvoir et de la violence, leurs versants opposés, ne peuvent être ignorés. Comment ne pas voir que la générosité du don peut aussi se transformer en violence d'exploitation ou de vengeance ? Comment ne pas voir que la réciprocité peut se transformer en dépendance inégalitaire ? Ainsi le cycle vertueux du « donner-recevoir-rendre » peut-il se transformer en son négatif « prendre-refuser-garder » (Caillé et Gresy, 2018). Le passage d'une dynamique à l'autre est inhérent à l'ambivalence du don. L'équilibre entre ces trois moments du « donner-recevoir-rendre » est d'autant plus fragile, que ces trois phases ne sont pas toujours clairement identifiables, ni réalisées dans un même temps. Une première mise à l'épreuve est posée par l'acteur lui-même dont le retrait signifie qu'il « ne se retrouve plus ». Il a le sentiment d'être à l'écart, d'être sorti de l'échange et de poser son retrait comme un message adressé au groupe. Considérée comme un raté de l'échange, elle peut aussi traduire une forme pathologique caractérisée par un déséquilibre, par excès ou par défaut de l'un des termes de l'échange.

Une seconde mise à l'épreuve touche l'institution, cet agencement de règles qui organisent la coopération et qui sont tenues pour légitimes en raison de leurs finalités. Le décalage entre celles-ci et les réalités auxquelles sont confrontés les acteurs dans leurs tâches suscitent alors une critique face à laquelle l'institution peut se révéler fermée, engendrant soit le départ soit le retrait des personnes sur leur statut. Enfin, l'impact des logiques socio-économiques dominantes de l'action publique sur l'institution peut aussi contribuer à placer les acteurs en contradiction avec leurs propres convictions et représentations de ce qu'il conviendrait de faire. L'impossibilité de débattre sur ces incidences, d'aménager des espaces intermédiaires de débat ou d'innovations peut amener les acteurs à se replier sur leur espace de légitimité et rompre le cycle de l'échange.

Ainsi, le paradigme du don ne saurait être mobilisé sur son seul registre positif. Il importe de le poser comme le modèle d'un équilibre fragile dont l'ambivalence est au cœur de ces univers complexes que sont les associations. L'hybridation de l'engagement bénévole qui se professionnalise ou celle du salarié lorsqu'il lui arrive de « faire plus que ce pourquoi il est payé » n'est pas simplement constatée. Elle est aussi un ressort de la dynamique collective, à condition qu'elle ne soit pas transformée en norme s'imposant à tous. Mais comme toute hybridation, elle en constitue sa richesse et sa faiblesse.

On le voit, l'indétermination du don, et donc la difficulté à l'identifier dans les échanges, tient à de multiples éléments qui lui sont constitutifs : le chevauchement des moments du cycle où l'on ne sait jamais qui est vraiment donneur et receveur, puisqu'on l'est tour à tour et à des moments qui ne sont pas toujours synchrones ; l'ambivalence relative du don puisqu'il peut instiller le poison¹ de la domination/dépendance alors qu'il est constitutif d'une capacité créative et d'une expression de la liberté ; enfin, il donne à voir ces invisibilités du « prendre soi, du dévouement, rocs de toute sociabilité [...] qu'obturent les positions dominantes [et] qui apparaissent à des moments de crise » (Chanial, 2011), telle celle vécue récemment autour du covid ; c'est encore dans l'hospitalité où lorsque recevant quelqu'un chez soi « on franchit une frontière sans l'abolir » (Godbout, 1997). L'hôte symbolise tout à la fois ce don de soi (que l'accueilli fait à l'accueillant) et sa réception (par l'accueillant).

La réciprocité au cœur de l'échange

Le prisme du don donne à comprendre l'échange dont le moteur ne peut être réduit à la recherche d'un intérêt. Il fait appel au dépassement de la conception économiciste de l'agir humain, réinscrivant ce dernier dans une pluralité de registres. Si l'échange marchand incarne une conception individualisante, abstraite et libérale des échanges, dans nos sociétés, il coexiste avec d'autres formes, telles l'administration domestique, la redistribution et la réciprocité, impliquant une autre vision fondée sur la solidarité (Polanyi, 1972). Toutes ces formes sont le résultat de règles spécifiques qui inscrivent les échanges dans la durée. Ainsi, la redistribution institutionnalisée requiert un pouvoir central légitime pour prélever les ressources et déterminer les critères de redistribution répondant un principe de justice. La mise en œuvre de la réciprocité se déploiera sur des registres différents selon l'espace qui lui sera accessible. On parlera de « coproduction » selon qu'il s'agit de coopérer à la réalisation d'un projet prédéfini ou de « coconstruction » conjointe de l'offre et de la demande lorsqu'il s'agit de définir le service à partir de l'expression des personnes et de leur demande. La polysémie du terme de réciprocité demande à différencier la réciprocité inégalitaire où le destinataire est assigné au rôle du receveur, la réciprocité entre pairs issus d'un même groupe et considérés donc comme des égaux, enfin

1 Le terme, *gift*, utilisé par Mauss indique son ambivalence. Il signifie à la fois don en anglais et poison en allemand.

celle entre acteurs différents mais occupant une symétrie de positions qualifiée de « réciprocité multilatérale » (Gardin, 2006).

Dit autrement, alors que la lecture des relations sur le registre du don sollicite le fondement anthropologique d'une humanité « anti-utilitariste », la question posée par le principe de réciprocité réintroduit la construction sociale, cet ensemble de règles qui structurent les rapports sociaux et placent les acteurs dans des positions différentes dans leur accès aux ressources. Ainsi, le « donner-recevoir-rendre » doit-il être complété par le « faire valoir ses droits », introduisant ainsi un principe de justice.

De la réciprocité inégalitaire à la réciprocité égalitaire et multilatérale

En nous inspirant de la notion de « réciprocité multilatérale » (Gardin, 2006), regardons, à présent, jusqu'où la conception, puis la réalisation d'un projet d'habitat intergénérationnel² ont pu intégrer la diversité des acteurs (privés, publics, associatifs et usagers, en l'occurrence les locataires) dans une dynamique réciprocitaire. Jusqu'où la coopération d'acteurs différents autour d'un projet commun crée-t-elle une dynamique inclusive de réciprocité ?

La définition du projet d'un habitat collectif de trente-trois appartements a été élaborée par une équipe de bénévoles, avec l'appui d'un chargé de projet salarié, à partir de besoins constatés et d'attentes exprimées par des personnes précarisées en quête de logements. Sa réalisation implique des ressources financières mais aussi des compétences sociales et techniques d'ingénierie ajustées à l'ambition initiale, qui est de réunir sous un même toit trois générations et de créer les conditions favorisant une solidarité de voisinage entre des locataires qui ne se sont pas cooptés mais qui se sont réunis autour d'un même besoin. Mixité sociale et culturelle, solidarité intergénérationnelle en sont les repères clés. Pour ce faire, le projet se déploie sur deux registres : économique où les transactions financières mobilisent des ressources relationnelles diverses renforçant ainsi un capital de confiance nécessaire à leur réalisation, mais aussi, social pour inclure les destinataires, en l'occurrence les locataires, dans la dynamique d'un projet collectif.

2 Ce projet est mis en œuvre par une association locale, membre d'une fédération promotrice de l'habitat social.

Un montage sociotechnique et économique hybride

Le projet ayant été validé par une foncière³, son montage financier est composé d'un capital constitué par la vente d'actions réalisée dans le cadre de la finance solidaire (35 %), un subventionnement des pouvoirs publics au titre de l'aide à la pierre et de l'agrément pour les logements sociaux (10 %), le reste étant assuré par un emprunt auprès de la Caisse des dépôts. Ce montage introduit d'emblée les futurs locataires comme parties prenantes puisqu'ils seront aussi, par le paiement de leur loyer, des contributeurs incontournables pour le remboursement de l'apport initial. Comme un retour adressé à l'initiative fondatrice du projet, leur participation est au cœur du projet, tant d'un point de vue économique que social, scellant ainsi un pacte de réciprocité garanti par le droit au logement. Si ce pacte ne sera effectif qu'après la phase de conception du bâtiment lors de la signature du bail, la demande de logement est portée par l'équipe bénévole du projet. Actrice intégrée dans l'activité d'accueil et d'accompagnement réalisée par l'association locale, elle a ainsi connaissance de ce public en quête de logement.

L'option prise d'une réalisation sous la forme d'une VEFA⁴ inscrit ce projet dans le cadre du marché immobilier, dont le jeune promoteur, une Société Coopérative d'Intérêt Collectif est en quête de résultats crédibles pour son avenir. Pour l'association locale, ce projet doit ouvrir de nouvelles perspectives quant à la pratique d'un accompagnement plus collectif, qui impliquera des aménagements particuliers. La difficulté à faire converger des logiques différentes, traversées par des enjeux propres à chaque partenaire, a pu mettre en tension les négociations au point de questionner quelquefois la volonté des partenaires de concrétiser les valeurs de référence, formellement partagées de l'ESS. Pour peser dans cette négociation, des alliances sont ainsi nouées tant avec La Foncière qu'avec les pouvoirs publics locaux. L'engagement bénévole a été un gage de confiance pour cet organisme.

Alors que le montage financier de la construction est bouclé, l'équipement des appartements, des espaces communs et leur fonctionnement requièrent de solliciter d'autres contributeurs. Une recherche de financement se développe en direction de fondations de solidarité d'une part et de mécénat d'entreprises d'autre part. Si, pour certaines fondations d'entreprises, il s'agit formellement de présenter les objectifs et les moyens justifiant la demande de financement, pour d'autres, un

3 La Foncière est une société à commandite qui, par la vente d'actions, constitue un capital destiné à un objet social, ici l'acquisition de logements sociaux.

4 Vente en État Futur d'Achèvement. C'est l'acquisition d'une construction « clé en mains ».

véritable échange permet d'affiner l'ambition participative affichée par le projet et de vérifier sa cohérence en identifiant les ressources nécessaires à sa réalisation. La crédibilité du projet s'en trouve renforcée, tant auprès des fondations concernées que pour l'association locale. Les résultats acquis dans ce registre socio-économique ont conforté la dynamique sociale du projet, visant à inclure progressivement les futurs locataires et à modifier la représentation que s'en faisaient les bénévoles.

Une démarche participative

Alors que la plupart des projets d'habitat participatif sont le fait de groupes constitués en cooptation renforçant leur homogénéisation socioculturelle, celui-ci s'adresse à des demandeurs de logements sociaux, orientés par les différents relais locaux que sont les institutions publiques et les associations. La précarité de l'habitat, la fragilité d'une situation professionnelle ou familiale, le besoin d'un logement mieux adapté à la configuration familiale, sans oublier le désir de rompre une solitude, sont évoqués dans leur demande. Par ailleurs, le souci d'un équilibre dans la mixité sociale et culturelle de l'ensemble a aussi été un critère de sélection. Les entretiens proposés aux personnes ayant déposé une demande ont permis de faire connaissance, de saisir leur demande et de susciter le désir de s'engager dans une démarche collective. Ainsi plus de six mois avant l'entrée des personnes dans leur appartement, les futurs habitants sont engagés dans une démarche visant à s'approprier le bâti, son fonctionnement, à définir les règles assurant un équilibre entre « une vie pour soi » dans l'espace personnel et « une vie avec les autres ». Des séances-ateliers, à un rythme mensuel, voire plus permettent au groupe d'explorer toutes les dimensions de cet espace de vie : les repères partagés pour vivre dans cet habitat ; l'organisation pour débattre et délibérer en interne sur les questions rencontrées ; les usages des espaces collectifs et leur aménagement ; le calcul des loyers et des charges ; les modalités d'une représentation des habitants dans les instances délibératives de l'association, etc. Une charte du « vivre ensemble » ainsi qu'un ensemble d'écrits formalisent cette réflexion collective, la veille de l'emménagement.

Si les habitants n'ont pu participer à la conception de leur appartement, ni même à celle de l'immeuble, en raison notamment du temps long de cette phase, ils sont sollicités bien avant leur entrée, notamment pour l'aménagement des locaux communs et disposent alors du budget nécessaire. Cependant, pour deux appartements qui accueillent des personnes à mobilité réduite, les aménagements (cuisine, accès...) adaptés à leur situation ont été définis avec les personnes concernées

afin d'assurer les conditions d'une autonomie revendiquée dans la vie quotidienne.

Pour prendre en compte le désir d'une cohabitation exprimé conjointement par une personne âgée et une jeune femme, un contrat de cohabitation solidaire⁵ permettra à ces deux personnes d'habiter le même appartement dans le respect des droits respectifs, du locataire en titre assurant le versement du loyer et de la « cohabitante » qui versera à la locataire une contribution aux charges en contrepartie de l'usage de l'espace habité. La demande d'un autre couple, senior/jeune est en cours de constitution. Ce contrat formalise ce dont ont convenu les deux partenaires sur la manière de partager l'espace en fonction du rythme de vie de l'une et de l'autre, ainsi que des attentes et besoins respectifs. Pour favoriser les échanges et créer ainsi un climat de confiance entre les personnes qui ne se connaissaient pas auparavant, une association tierce accompagne ces personnes afin de s'assurer de la réciprocité des échanges prévenant ainsi le risque d'une dérive pouvant conduire à une situation d'exploitation de l'un sur l'autre. Alors que la colocation est très largement pratiquée par des personnes désireuses de rompre leur solitude, cette cohabitation trouve avec ce nouveau dispositif, régulé dans le cadre d'un accompagnement particulier, un statut permettant aux jeunes le maintien de leurs droits aux aides au logement et aux seniors l'assurance d'une régulation par un tiers en cas de besoin.

Le recours à une expertise associative pour cette démarche participative avec les futurs habitants, outre l'appui méthodologique, est un garant de l'autonomie du groupe qui aura à coopérer avec une équipe de bénévoles déjà constituée. Cette démarche de co-construction se poursuivra au-delà de l'emménagement puisqu'il s'agira pour ses habitants, d'animer, de gérer cet habitat et de représenter le groupe dans diverses instances partenariales et statutaires de l'association.

Les enjeux d'une dynamique de réciprocité

Sans préjuger de l'évolution de ce projet en cours⁶, quelques observations peuvent d'ores et déjà retenir l'attention :

Les trois principes socio-économiques déjà évoqués structurent le projet : la réciprocité mobilisant l'échange au sein d'une équipe bénévole

5 La loi Elan du 23 novembre 2018 donne un cadre juridique à la cohabitation intergénérationnelle solidaire. Elle permet à des personnes de plus de 60 ans de louer une partie de leur logement à un jeune de moins de 30 ans, dans l'objectif de renforcer le lien social et de faciliter l'accès au logement à des jeunes.

6 L'emménagement est prévu pour l'automne 2022.

dont la croissance en nombre et la diversification en compétences au fil du projet prend appui sur la professionnalité d'un salarié chargé de projet ; d'autre part, le soutien actif de La Foncière au titre de la finance solidaire a engagé un processus de réciprocité avec les habitants qui dépasse le simple remboursement de la dette par les loyers puisqu'il s'ouvre sur la capacité à gérer le bien commun ; la redistribution assurée par les pouvoirs publics par un apport financier, mais aussi par la labellisation en logements sociaux permet aux locataires de bénéficier des aides personnalisées au logement au titre de la solidarité institutionnelle ; enfin, le marché de la finance solidaire, comme ressource mobilisée pour la construction mais aussi sollicité dans le cadre du mécénat d'entreprise conforte l'image sociale des sociétés concernées. Cette hybridation des ressources a enclenché un processus partenarial dans lequel le projet prend forme et corps. Poursuivra-t-il sa dynamique de réciprocité au-delà de l'emménagement des locataires ? Tel est l'enjeu d'un processus participatif engagé et soutenu par l'expertise tierce dont l'intervention se prolonge au-delà de l'emménagement des habitants.

L'option participative qui vise l'appropriation par toutes les parties prenantes du processus au fil de son déroulement ne peut être réduite à un objectif d'efficacité. Elle cherche à promouvoir auprès de personnes et de familles souvent identifiées plus par leurs difficultés et inaptitudes que par leurs savoir-faire, la capacité à avoir prise sur les conditions de leur existence, en l'occurrence leur habitat. En invitant les destinataires de ce projet à entrer dans cette démarche collective, à s'approprier le bâtiment par l'usage qu'ils en feront et au financement duquel ils participent par leur loyer, nous mettons à jour le processus de production collective, habituellement rendu invisible par l'acte de propriété. Ici, s'agissant d'une propriété collective en référence à l'ESS, c'est l'espace propice à la reconnaissance de ce construit collectif, tant immobilier que social. Tenter de faire bouger, voire modifier, la hiérarchie des rapports entre propriétaires concepteurs et locataires usagers, habituellement à l'œuvre dans la politique de l'habitat social, est l'une des ambitions expérimentelles de ce projet. La démarche évaluative sur laquelle s'est engagé le groupe donnera à voir les écarts entre l'ambition et sa réalisation.

Enfin, l'inscription de cette réciprocité dans des dispositifs contractuels assure aux parties prenantes l'accès à leurs droits, comme un levier pour une reconnaissance de leur dignité parfois disqualifiée par la piètre qualité de l'habitat loué et rendu invisible dans le rapport de dépendance inhérent au rapport du locataire avec son propriétaire rabattu sur les devoirs de l'occupant. L'enjeu du travail d'évaluation sur la qualité participative de cette démarche, engagée avec les habitants, est l'amorce d'une réflexion sur une expérience collective, promotrice de

leur capacité à transformer ce qui est habituellement convenu ou plus simplement toléré. Là, il ne s'agit pas de mesurer le degré de conformité à un modèle prédéfini, celui de ses concepteurs, mais de valoriser, de mettre en évidence ce qui, dans cette expérience, importe pour toutes les parties prenantes (Dewey, 2011). L'enquête évaluative à laquelle les habitants seront associés recueillera les faits et situations estimées significatives de ce à quoi ils sont attachés, de ce à quoi ils donnent de la valeur.

Conclusion

La coexistence du bénévole et du professionnel dans le monde associatif est un fait constitutif de son existence actuelle mais aussi, de par sa permanence dans l'histoire, comme l'un de ses traits caractéristiques. Ce constat appelle donc à regarder cette coopération sous son angle institutionnel, celui par lequel les parties prenantes définissent leur propre agir visant à promouvoir de nouvelles attentes, de nouveaux droits. Considéré comme un « fait social total » par Mauss, le paradigme du don ouvre une perspective par la compréhension symbolique de la coopération au sein des associations dépassant ainsi une analyse factuelle centrée sur le résultat. Il est tout à la fois « bienveillance » dans l'initiative de l'échange et libérateur dans une réciprocité réalisée. Alors, la notion de réciprocité permet de différencier les échanges au regard de la liberté, certes, mais aussi de l'égalité parce qu'elle met en œuvre un principe de justice. Elle questionne les régulations qui structurent les modes de coopération. Si la coopération sur le registre d'une réciprocité multilatérale est au cœur du paradigme associatif, en ce qu'elle cherche à établir une égalité de situation dans les échanges entre partenaires, elle peut être retenue comme un référentiel pour la coopération promotrice d'une action collective orientée vers un commun. Ce dernier est tout autant économique que social.

Bibliographie

- Alter, Norbert, « Coopération, sentiments et engagement dans les organisations », *Revue du Mauss*, t. 2, n° 36, 2010, p. 347-369.
- Caillé, Alain, *Anthropologie du don*, Paris, Desclée De Brouwer, 2000.
- Caillé, Alain et Gresy, Jean-Edouard, *Ceil pour ceil, don pour don*, Paris, Desclée De Brouwer, 2018.
- Dewey, John, *La formation des valeurs*, Paris, La Découverte, 2011.
- Chanial, Philippe, *La sociologie comme philosophie et réciprocement*, Paris, La Découverte, 2011.
- Gardin, Laurent, *Les initiatives solidaires, la réciprocité face au marché et à l'État*, Ramonville, Érès, 2006.

- Godbout, Jacques, « La sphère du don entre étrangers : le bénévolat et l'entraide », in Simon, Fernand, Langlois, Simon et Martin, Yves (dir.), *Traité des problèmes sociaux*, Québec, L'institut québécois de recherche sur la culture, 1994, p. 981-994.
- Godbout, Jacques, « Recevoir c'est donner », *Communications*, t. 65, 1997, p. 35-48.
- Harvard-Duclos, Béatrice et Nicourd, Sandrine, *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*, Paris, Payot, 2005.
- Polanyi Karl, *La Grande Transformation*, Paris, Gallimard, 1972.
- Servet, Jean-Michel, « Le principe de réciprocité chez Karl Polanyi, contribution à une définition de l'économie solidaire », *Revue Tiers Monde*, vol. 190, n° 2, 2007, p. 255-273.

PARTIE 3

Le changement par l'expérience

CHAPITRE 8

Les évolutions de la pratique des pairs aidants dans les associations

Iñes Bedrani

J'ai découvert la pair aidance en 2015 lors de mon bénévolat au sein de l'association Les Enfants du Canal à Paris. La pair aidance était à destination de deux publics : les personnes vivant en bidonville en Île-de-France et les personnes sans abri à Paris. Convaincue par cette pratique émergente en France, je la choisis comme thème de trois mémoires de master et l'étudie selon différents prismes, notamment son utilisation dans le social et en addictologie ainsi que son institutionnalisation et les enjeux qu'elle soulève en termes de gouvernance associative.

Introduction

Passées les premières définitions du savoir expérientiel, l'analyse des plus-values et difficultés des pairs aidants révèle avec encore plus d'acuité les questions inhérentes à la pratique du travail social. En premier lieu, la question de l'empathie puis de la plus-value. Dans quelle mesure l'expérience d'une situation nous aide-t-elle à la comprendre ? Quelles sont les améliorations de l'accompagnement social ainsi que les limites ? Par ailleurs, la collaboration entre travailleurs sociaux et pairs aidants soulève la question des luttes sociales souvent portée par les premiers : le pair aidant est-il un travailleur bon marché ? Enfin, certains

pairs aidants jugent les institutions comme incapables de soigner, rétablir ou réinsérer, ce qui remet en question les schémas traditionnels d'accompagnement.

Cette nouvelle pratique permet de porter un regard différent sur les personnes accueillies et accompagnées au sein des structures et plus largement dans la société.

Ancrage historique et théorique de la *pair aidance*

Le savoir expérientiel des pairs aidants : un savoir issu de la souffrance

Le savoir est défini par le CNRTL¹ comme « l'ensemble des connaissances d'une personne ou d'une collectivité acquise par l'étude, par l'observation, par l'apprentissage et/ou par l'expérience ». Au sein même de cette définition, nous comprenons que le savoir n'est pas seulement théorique, reçu lors d'une transmission ou d'un apprentissage, mais qu'il peut découler d'une expérience vécue. Le savoir expérientiel se différencie donc d'autres types de savoirs, qu'ils soient académiques, universitaires ou professionnels, d'action (bénévole).

Dans le cas de la *pair aidance*, le savoir d'expérience est un savoir issu de la souffrance. Comme le souligne le sociologue Baptiste Godrie, ce savoir est lié « à l'exploration du "bas-fond" vécu par le pair, à la crise, à la chute et aux rechutes ainsi qu'à l'angoisse produite par la peur de revivre une crise » (Godrie, 2016). Thomasina Borkman est une des premières sociologues à déterminer en 1976 le savoir expérientiel à travers la définition suivante « une vérité apprise par l'expérience personnelle d'un phénomène plutôt qu'une vérité acquise par raisonnement discursif, observation ou réflexion sur des informations fournies par d'autres ». Ève Gardien prolonge cette réflexion en précisant que l'expérience n'est pas le savoir. Le savoir expérientiel nécessite d'avoir pris du recul sur cette expérience de vie, à travers une réflexion régulière ou une analyse. La *pair aidance* signifie ainsi l'aide à une personne ayant partagé une même situation sociale. En effet, les pairs aidants ne sont plus dans cette situation de départ, ils ont réalisé un parcours, un chemin. Afin de comprendre cette expérience, Ève Gardien propose de lister divers savoirs expérientiels en rappelant qu'il ne faut pas les résumer à de simples savoirs pratiques mais qu'ils peuvent être : une simple familiarité avec une situation, le résultat d'une longue réflexion systématisée, logique

1 Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales.

et rigoureuse, également sous la forme d'un savoir d'action ou d'un savoir technique, un savoir-être, un savoir procédural ou théorique, etc.

Le savoir expérientiel n'est donc jamais abouti, toujours soumis à une relecture possible de la situation, au gré des significations et des compréhensions recueillies et/ou construites tout au long d'une existence (Gardien, 2017).

ATD Quart Monde : la valorisation du savoir expérientiel

Le mouvement ATD Quart Monde créé en 1957 par le père Joseph Wresinski promeut l'importance du savoir expérientiel pour se sortir d'une situation de précarité.

La misère est l'œuvre des hommes, seuls les hommes peuvent la détruire.

Seule l'expérience de vie commune peut créer le langage commun indispensable pour s'engager dans de grands projets ensemble. Elle est aussi le seul moyen pour connaître véritablement le quart-monde, pour fonder et développer cette « science de la pauvreté » que nous estimons une des armes principales du combat (Wresinski, 1974).

En 1999, ATD Quart Monde publie *Le croisement des savoirs : quand le Quart-Monde et l'université pensent ensemble* qui permet de diffuser les pratiques mises en place par l'association sur le savoir expérientiel des personnes ayant vécu des situations de pauvreté et son croisement avec le savoir académique. ATD Quart Monde plaide pour qu'un dialogue permette d'enrichir les connaissances des uns et des autres et valorise cette « science de la pauvreté ». Cette démarche a pu contribuer à donner de la capacité d'agir et de la confiance aux personnes vulnérables, peu reconnues et peu valorisées par la société. Cette notion d'*empowerment* permet de rapprocher la pensée de J. Wresinski de celle de P. Freire qui encourage les opprimés à sortir de la culture du silence durant la dictature brésilienne (1964-1985) ou encore de celle de S. Alinsky, sociologue américain, qui promeut une révolution démocratique visant la justice sociale en redonnant du pouvoir d'agir aux plus exclus. (Roy, 2016).

Perspective historique de la *pair aidance*

Avant le xx^e siècle, la pratique de la *pair aidance* est peu documentée, probablement peu pratiquée. Le premier pair aidant en santé mentale recensé date de la fin du xviii^e siècle, le français Jean Baptiste Pussin,

devenu surintendant à l'hôpital du Kremlin Bicêtre après y avoir reçu des soins (Godrie, 2015). Il exerce ensuite à l'hôpital de la Salpêtrière avec le Dr Pinel qui sollicitait l'aide d'anciens patients. On y observe la diminution du nombre d'aliénés et la suppression de leurs chaînes (Magnon, 2008).

L'émergence de la *pair aidance* sous une forme plus systématisée se fait d'abord bénévolement. Au milieu du xx^e siècle aux États-Unis, des groupes d'entraide et d'auto-support se mettent en place comme les Alcooliques Anonymes (AA) dans les années 1930, puis, dans les années 1950 les Narcotiques Anonymes (NA). Dans ces groupes, chaque personne accompagnée est aidée par un parrain abstinent qui veille sur son filleul. L'objectif est de créer un cercle vertueux entre abstinence et amélioration de la qualité de vie par l'entraide. Une fois abstinent, la personne accompagnée pourra elle-même prendre le rôle de parrain. Ces groupes ont été introduits en France en 1960 pour les AA et en 1984 pour les NA. Ils s'appuient sur un contexte de spiritualité non religieux favorisant le rétablissement des personnes. Concernant l'alcool, d'autres groupes fondés sur la *pair aidance* se sont aussi constitués en France, comme la Croix Bleue ou le mouvement Vie Libre. L'auto-support s'est aussi développé dans d'autres domaines que celui des addictions avec produits, tels que les débiteurs anonymes, les outremangeurs anonymes. En France, l'émergence du travail pair est en lien avec la période de l'épidémie du Sida aux alentours des années 1980. Dans ce champ, ainsi que dans celui de la toxicomanie, c'est sous la forme d'animateurs en prévention qu'apparaissent les premiers pairs. Les associations d'auto-support ou de salariés/bénévoles pairs telles que Médecins du monde, Act Up, AIDES, apparaissent durant ces mêmes années avec pour objectif la Réduction des Risques (RdR) principalement en milieu festif. Dans les années 1990, d'autres associations (Techno +, Keep Smiling, etc.) répondent aux besoins d'un public plus jeune, poly-consommateurs dans un milieu techno.

Puis, en 1992, est créée la Fédération nationale des patients en psychiatrie qui regroupe à ce jour 59 associations représentant environ 5 000 usagers. Ces associations ont la particularité d'être composées et dirigées par des usagers des services de psychiatrie. Elles soutiennent l'entraide par les pairs, en défendant le droit des usagers en psychiatrie et en participant à de nombreux plaidoyers auprès des politiques publiques.

En France, du côté de la santé mentale et de façon institutionnalisée, apparaît le programme MARSS (Mouvement et action pour le rétablissement sanitaire et social) à Marseille en 2005. L'équipe MARSS intervient auprès de personnes ayant une longue expérience de rue avec une approche à mi-chemin entre la réduction des risques et la psychiatrie

communautaire de rue. Par ailleurs, en 2005, la loi du 11 février 2005 dite « Loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » permet la création des Groupes d'entraide mutuelle (GEM). Ce sont des groupes par et pour les usagers en situation de handicap psychique ou présentant un handicap lié à un traumatisme crânien ou de toute autre lésion cérébrale acquise. Fondés sur l'entraide des pairs, ils regroupent aussi des professionnels et des bénévoles. En 2018, la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie comptabilisait 456 GEM en France.

Dans un autre domaine, suivant le modèle canadien du « *Housing first* », le programme « Un chez soi d'abord » est lancé en 2011 en France. Ce projet expérimental permet à des personnes à la rue d'accéder directement à un logement, en bail glissant. Ces personnes, qui ont des troubles en santé mentale (bipolarité ou schizophrénie), sont accompagnées par une équipe pluridisciplinaire médico-sociale qui intègre des médiateurs en santé pair. Le modèle « Un chez soi d'abord » diffuse et valorise le travail pair comme un métier prenant part à un travail d'équipe pluridisciplinaire. Actuellement de nombreux projets « Un chez-soi d'abord » et « Logement d'abord » (à dimension principalement sociale et non médico-sociale) sont réalisés en France depuis l'officialisation de cette pratique et de nombreux pairs ont été ainsi recrutés.

La *pair aidance* n'est donc pas un phénomène récent ; elle remonte principalement aux années 1980 et s'institutionnalise dans les années 2000. À ce jour, on peut distinguer diverses formes de *pair aidance* : des pairs aidants au sein de structures d'auto-support, des pairs bénévoles au sein d'associations et des pairs salariés sous diverses formes de contrats. En fonction de l'origine du projet, on désignera, la *pair aidance* ascendante ou descendante (à l'origine des personnes concernées ou des décideurs, institutions, conseil d'administration, directions). Cela reste donc complexe de les catégoriser. Au niveau des dénominations, les pairs peuvent s'appeler « parrain » dans des groupes néphalistes, « patient expert » en addictologie, « pair aidant » en tant que terme généraliste, « travailleur pair » qui précise le statut de salarié, « intervenant pair aidant » qui ne spécifie pas le statut, « médiateur en santé pair » (MSP) en psychiatrie, ou encore « médiateur santé », au sens large. Il est à noter qu'aucun syndicat ne les rassemble même si des associations de pairs émergent dans le champ sanitaire et médico-social : en psychiatrie, en addictologie et dans le domaine du handicap. Cette diversité des termes et des statuts rend la *pair aidance* difficile à cerner, pour les personnes qui la découvrent.

Controverses et divergences autour de la *pair aidance*

La *pair aidance* : une expertise complémentaire ?

La *pair aidance* est de plus en plus visible dans le milieu médico-social et est promue en qualité d'innovation sociale venant bousculer des pratiques professionnelles figées. Dans ce sens, elle s'articule avec les interventions sociales classiques et produit des effets et des leviers supplémentaires sur l'accompagnement. Quatre effets majeurs sont identifiés dans le projet français des pairs aidants en santé mentale : l'identification réciproque, le bilinguisme, la juste proximité et la pluridisciplinarité (Staedel, 2015).

Concernant l'identification réciproque, comme face à un miroir, la personne accompagnée voit le pair aidant, qui a su et pu trouver au fil de son parcours ses solutions, ses stratégies, en s'appuyant sur divers acteurs (entourage, groupes d'auto-support, institutions, etc.), se réinsérer et se rétablir. Le pair aidant a affronté et franchi les barrières qu'il pouvait considérer au départ comme insurmontables. Il est donc la preuve qu'une réinsertion et/ou un rétablissement est possible. Par ailleurs, le pair aidant est le reflet d'une inclusion grâce à l'accès à l'emploi ou à l'activité bénévole qu'il exerce, d'autant plus que l'équipe pluridisciplinaire considère cette expérience de vie comme un savoir, ce qui a une connotation positive. Cette identification réciproque redonne du pouvoir d'agir en permettant aux personnes de mobiliser leurs propres ressources (cela est facteur de résilience). Le pair aidant sorti de ses difficultés suscite donc l'espoir chez les personnes qu'il accompagne. Ainsi, l'identification réciproque a une fonction révélatrice de mobilisation chez les personnes accompagnées. Cependant, la *pair aidance* peut avoir un aspect confrontant pour les pairs. Car l'effet miroir maintient les pairs dans leur milieu, ce qui peut rappeler des souvenirs et expériences négatifs et pouvant parfois entraîner tristesse, anxiété, retour à la rue, re-consommation, rechute, etc.

Le bilinguisme définit le fait de parler deux langues. Pour les pairs aidants, il s'agit de comprendre le langage institutionnel (celui des structures, des partenaires, des administrations, du corps médical, des psychologues, des travailleurs sociaux, etc.) et celui des publics accueillis et accompagnés (codes, rituels, vocabulaires, attentes et besoins). Ainsi, le pair aidant fait le lien et le (re)constitue si besoin ; il connaît le langage des personnes accompagnées et des travailleurs sociaux ou celui du patient et du soignant. Le pair aidant apporte son expertise et veille à ce que les choix de la personne soient reconnus, compris et respectés

en lien avec son projet de vie. Toutefois, le pair peut se retrouver en difficulté dès lors qu'il intervient dans le lieu où il a été accompagné ou soigné et peut avoir « l'étiquette » de l'usager ou d'ancien usager. Ce qui ne lui permet pas d'avoir une fonction médiane pour assurer ce bilinguisme. Par ailleurs, les personnes accompagnées qui l'auraient connu comme ancien usager pourraient avoir des difficultés à accepter son nouveau rôle et sa nouvelle place.

La présence d'un pair aidant dans une équipe permet de réduire la distance institutionnelle ou thérapeutique, on peut dans ce sens parler d'effet de « juste proximité ». Le pair aidant peut se permettre une certaine proximité avec les personnes accueillies, en les nommant par leur prénom, à travers le tutoiement, soit une réelle forme d'accessibilité dans la rencontre. Cela lui confère donc une place particulière auprès des personnes, qui apporte de la souplesse dans les rapports humains. Dans certains cas, le pair peut être confronté à la limite de son intervention. Il doit fixer, à juste titre, la bonne distance avec les personnes afin de préserver sa vie privée et de séparer son activité professionnelle/bénévole de sa vie personnelle, tout en veillant à ne pas se laisser envahir par le désir de vouloir « sauver tout le monde ».

L'inclusion de pairs aidants dans les équipes sociales et médico-sociales modifie leur fonctionnement et déplace les lignes habituelles de l'accompagnement des personnes. L'apport d'une expertise novatrice et non « cadrée » institutionnellement remet en cause des savoir-faire théoriques et stimule la réflexion, à la faveur d'une forme de pluridisciplinarité. Dans ce sens, le professeur Michel Lejoyeux qui travaille avec des pairs aidants au sein de l'hôpital Bichat explique :

Je connais nombre de bénévoles au professionnalisme impressionnant. L'un d'entre eux assiste dans mon hôpital aux réunions d'information sur le tabac ou l'alcool. Il parle un peu de lui et aide les dépendants à parler d'eux. [...] J'aime écouter l'un d'entre eux me parler de sa liberté conquise de haute lutte. Comme le meilleur psychothérapeute, il m'explique les précautions avec lesquelles il aborde ses frères et sœurs en dépendance [] Il est un pédagogue de la liberté (Lejoyeux, 2007).

Le pair aidant apporte donc un second regard sur les personnes, propose une analyse différente des situations complexes et diversifie les propositions qu'une équipe peut faire aux usagers.

Stéphanie Mirande, éducatrice spécialisée à Totem, estime qu'il apporte « un second regard », car il voit la situation de l'utilisateur de l'intérieur (Le Gall, 2017).

Ainsi cela permet de gagner en qualité d'accompagnement grâce à une expertise complémentaire. R.F., pair aidant au sein d'une structure d'hébergement en addictologie aborde la question des rapports de pouvoir et précise :

Le pair aidant donne du crédit aux professionnels de la santé, car les professionnels ne savent pas ce que les usagers vivent. Cela rééquilibre les rapports de pouvoir, à la fois dans l'équipe et entre les usagers ainsi qu'entre les deux (intervention lors d'une conférence au Cnam, 2016).

Le langage de l'équipe peut en être modifié : il devient différent, le vocabulaire et les sigles en sont adaptés. La difficulté principale associée reste, tout de même, l'intégration d'un pair dans l'équipe, dès lors que sa fonction n'est pas comprise ou que sa venue n'est pas souhaitée par les autres professionnels. Cela peut engendrer une situation de mal-être du pair aidant qui échoue à trouver une place médiane entre les personnes accompagnées et les professionnels.

Mon expérience directe auprès des travailleurs pairs continue d'être enrichissante dans ma pratique professionnelle, bien que des difficultés persistent qui ont trait à deux enjeux majeurs : d'une part, aux pressions externes en termes d'institutionnalisation de la pratique et des questions financières que cela soulève, d'autre part, aux questions liées à leur intégration dans les équipes auxquelles ils sont affectés, en termes de reconnaissance du savoir, du métier, de leurs fonctions, etc.

Évolution de la pratique de la *pair aidance* à travers le regard des pouvoirs publics

Les pratiques considérées comme innovantes évoluent rapidement. Les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle de facilitateurs à leur sujet, par exemple en mettant en relation les structures qui intègrent des pairs aidants mais qui n'ont pas les moyens de se fédérer. C'est ainsi que, entre 2015 et 2018, la FAS (Fédération des acteurs de la solidarité) et la DIHAL (Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement) ont créé un groupe sur la *pair aidance*, qui se rencontre régulièrement et proposait différentes publications à destination des professionnels mettant en lumière cette pratique. Plusieurs sujets sont

abordés lors de ces rencontres ou dans le cadre des publications, telles les études sur les intérêts et limites de la *pair aidance*, les échanges en vue d'une uniformisation des pratiques des pairs, des comparaisons entre des formations existantes, les enjeux sur l'évolution de cette pratique en tant que métier à part entière ainsi que leur fédération autour d'un syndicat, etc. Ces thématiques montrent non seulement la complexité du sujet mais également les conséquences très diverses que peut avoir leur institutionnalisation. En effet, si d'une part elle permet de stabiliser leurs pratiques et d'obtenir des financements, elle a d'autre part pour effet de catégoriser la bonne et mauvaise *pair aidance* (missions, salaire, public accompagné, modalités d'accompagnement etc.).

Lors de mes entretiens sur le terrain, il est ressorti que tous les pairs ne vivaient pas cette institutionnalisation de la même façon. D'un côté un travailleur pair soulevait que l'institutionnalisation avait rigidifié ses pratiques professionnelles, en lien notamment avec un sentiment de diminution de ses pratiques cliniques : il avait dû en effet arrêter de distribuer des traitements aux patients, ce qui lui procurait un fort sentiment de dévalorisation et un manque de responsabilité au quotidien. S'ajoute à cela, l'impression d'être moins libre pour étudier et se former. Un salarié, présent dans sa structure depuis de nombreuses années, a dû calquer son intervention sur les modèles existants des autres professionnels, lui empêchant ainsi de se former pour évoluer :

À l'époque, il ne faut pas leur [aux pairs] demander de faire 39 heures ou 40 heures mais deux jours et demi par semaine. Avec l'idée que pendant les deux autres jours et demi, c'était à l'époque, ils retournent aux études par exemple, se forment.

À l'inverse, pour un autre pair, ce processus d'institutionnalisation avait structuré sa position, sa pratique avait pu se développer et sa situation se stabiliser grâce à l'obtention d'un contrat pérenne lui permettant ainsi d'accéder à une liberté professionnelle :

Le pair fait partie de l'équipe à temps plein en CDI, il fait partie des réunions d'équipe en tant que professionnel. [...]. Dans mon cas, j'ai été bien accueilli dans l'équipe, les professionnels pensent que je fais la même chose qu'eux, j'ai créé mes ateliers, mon groupe de parole. Je dis le mot médiation car c'est entre les deux c'est le statut, je donne les traitements aussi.

Dans ce sens, l'un des pairs-aidants rencontrés mettait en avant que cette institutionnalisation avait été impulsée par les acteurs de terrain :

Pour moi, c'est vraiment une question de mise à l'agenda du sujet : qui a contribué à faire en sorte qu'une administration de l'État s'intéresse au sujet ? Les instances de participation des personnes, c'est un des acteurs qui a imposé ce sujet-là.

Il est vrai que les institutions, dans le cas de la *pair aidance*, se sont largement inspirées des pratiques innovantes de terrain avant de les réglementer, parfois en les modifiant. L'institutionnalisation des pratiques a donc permis des améliorations pour certains pairs, stabilisant ainsi leurs pratiques et offrant des possibilités de développer leur statut social. Pour d'autres, les pratiques se sont figées car le cadre est moins souple qu'auparavant. Pour tous, la professionnalisation et la formalisation des pratiques auront induit de nombreux changements. In fine, la reconnaissance du savoir expérientiel évolue et est largement valorisée pour concourir à l'accompagnement de personnes en difficulté.

Les enjeux financiers rencontrés par les structures

La durée des contrats des pairs aidants est très courte et de nombreuses questions de pérennisation de leurs postes se posent, car ils ne sont pas suffisamment reconnus au niveau professionnel. Il s'agit d'un enjeu principal de tension. La fonction de travailleur pair n'étant pas identifiée dans les conventions collectives, elle n'apparaît pas comme un métier. Les associations et structures médico-sociales ont des difficultés à trouver un modèle financier stable qui permettrait de faire financer les postes par les institutions tutélaires. Durant les années 2016-2017, la DIHAL a financé des appels à projets innovants qui ont permis à quatre structures de débiter ou consolider leurs projets de pairs aidants : le relais Ozanam à Grenoble, la Fondation Armée du Salut dans plusieurs de ses établissements en France, l'UDAF 52 et l'Association pour le logement des sans-abris à Mulhouse. Par la suite, ces structures se sont retrouvées avec des modèles budgétaires instables. Suite à cette expérimentation de la DIHAL, l'Armée du Salut a choisi le modèle de l'atelier chantier d'insertion (ACI) à Paris pour consolider son projet, en valorisant deux profils de pairs : les pairs ayant eu un parcours de migration et ceux ayant vécu à la rue sans connaître cette expérience de migration. Les pairs interviennent principalement dans les centres d'hébergement et les structures d'aide au public migrant (petits-déjeuners de rue, halte humanitaire, etc.). Ces ajustements ont permis de stabiliser leurs emplois et de diffuser plus largement cette pratique dans d'autres associations. Autre exemple, au sein de l'association employant des pairs aidants et dans laquelle je suis active, le projet a d'abord été

mis en place grâce à des contrats aidés. Mais aucune subvention n'était allouée au financement d'un accompagnement et de formation de ces travailleurs pairs. Grâce au modèle ACI, débuté en 2011, l'accompagnement des salariés et un parcours de formation ont pu être mis en place. Par ailleurs, ce type de dispositif subventionne le versement des salaires des travailleurs pairs, au même titre que les contrats aidés classiques. Les travailleurs pairs sont recrutés à hauteur de 26 heures par semaine pour un contrat d'un an ce qui leur permet de bénéficier d'un salaire à hauteur de 850 euros. En complément, beaucoup d'entre eux perçoivent la prime d'activité mais cela n'est pas automatique car elle est attribuée en fonction des critères de la CAF. Concernant ces enjeux financiers, dans son récit un travailleur pair mettait en cause le positionnement de l'État qui maintient les pairs dans une forme de précarité sur des postes financés à mi-temps :

On va jouer pendant un an, voire deux ans et puis les gens on va les payer à mi-temps tout en ayant un complément de pôle emploi, ça monte à 800 € à peu près, c'est l'équivalent d'une allocation adulte handicapé ou le double du RSA.

Un autre pair montrait bien que l'amélioration de sa situation financière passera par la reconnaissance d'un métier et la formation des équipes :

Je travaille à mi-temps payé au SMIC. Donc il n'y pas vraiment de reconnaissance, il faudrait en faire un métier à part entière, celui de médiateur. [] Certains médiateurs en santé-pairs parlent de maltraitance par une équipe soignante, lorsqu'ils ont été mis au placard. Si on veut en faire un métier, il faut préparer les équipes.

Travailleur pair : un métier ou un emploi ?

La sociologue Lise Demailly² avance l'idée que le travail pair est davantage un emploi qu'un métier, car il n'y a pas de qualification, ni de compétence, ni d'identité collective. Elle précise que le vécu d'expérience relève de la reconnaissance de qualités : avoir été malade, à la rue, etc. L'absence de reconnaissance de la *pair aidance* comme un métier pourrait enfermer les pairs dans un statut à mi-chemin entre salarié et usager, dépourvu d'autonomie professionnelle, n'accédant pas

2 Intervention de Demailly Lise au 55^e atelier de la DIHAL, *La pair aidance : quelles perspectives de développement ?* 8 juin 2017, Palais de la femme, Paris.

ainsi aux instances décisionnelles. Pourtant, cette différenciation entre emploi et métier n'enlève pas à la *pair aidance* son utilité sociale, mais peut générer des situations de souffrance au travail. À titre d'exemple, j'ai connu un pair aidant très investi dans son emploi au sein de mon association, au point d'être extrêmement touché par les situations de vie des personnes accompagnées. Ne trouvant pas sa place entre accompagnant et usager, il a traversé une période de re-consommation, puis a été en arrêt maladie. On peut faire l'hypothèse que cet emploi le maintenait en quelque sorte dans ses précédentes difficultés, celles qu'il avait jusque-là réussi à dépasser (consommation, dépression). Il n'a jamais pu reprendre son travail suite à cet arrêt. Par ailleurs, lors d'entretiens avec des travailleurs pairs en service hospitalier d'addictologie, l'un d'eux m'avait alertée sur les difficultés rencontrées liées à son poste. Il semblait s'indigner de ses conditions de travail et contester le fait que, malgré son contrat en CDI, il était toujours à la même place, tout en voyant les autres professionnels évoluer et améliorer leur situation financière. Le manque d'évolution et de perspectives dans sa carrière l'enfermait dans son poste :

C'est pas un boulot facile. En quoi ? C'est qu'on gagne pas beaucoup d'argent. Et qu'on est toujours à la même place. Et on est content car on est près de ceux qu'on peut aider, et c'est pour ça qu'on est là. Mais les autres là, ceux qui sont pourtant ceux qu'on apprécie. Ceux avec qui on travaille en intelligence. Un jour, ils s'en vont car ils évoluent, ils vont ailleurs, ils gagnent plus d'argent car ils sont plus reconnus. []. Ne pas évoluer est une forme de souffrance au travail.

Les risques sont donc réels ; les pairs aidants auxquels les institutions proposent des postes pérennes peuvent se sentir « enfermés dans un métier ». Les autres, qui occuperont un emploi, seront seulement de passage dans les institutions sans perspective de reconnaissance ou de valorisation salariale. Actuellement les associations militent pour la reconnaissance d'un métier afin de produire un réel changement et de modifier fondamentalement l'organisation des corps de métier du social et du médico-social, prenant davantage en compte la *pair aidance*.

Conclusion

La *pair aidance* est une pratique professionnelle innovante fondée sur le savoir expérientiel, complémentaire au savoir académique. La pratique des pairs évolue et fait l'objet de nombreuses expérimentations depuis son institutionnalisation. Elle semble plutôt bien accueillie par

le monde professionnel, même s'il existe quelques expériences d'intégrations difficiles de pairs aidants au sein d'équipes non formées et non préparées. Des formes de détournement peuvent également se produire, par exemple les pairs-aidants peuvent parfois être considérés comme des usagers. En effet, pour certains professionnels et institutionnels, la *pair aidance* serait la forme la plus aboutie de participation des usagers. Or, il faut alerter sur cet amalgame qui permettrait aux structures de s'affranchir de leurs responsabilités vis-à-vis des usagers sous prétexte d'intégrer et associer des pairs-aidants à la prise de décision. Un autre point de débat sur lequel il y a des évolutions à faire concerne la participation des pairs-aidants à la vie associative. On peut constater que les instances de projets ou de gouvernance au sein des associations sont encore très peu investies par les pairs-aidants. Mais cette place pourrait évoluer en même temps que la place des salariés et des usagers, dans un processus démocratique.

Suzanne Rosenberg³ insiste également sur le fait que rémunérer le savoir expérientiel peut entraîner sa dénaturation, si cela n'est pas bien accompagné :

Pour moi, c'est la dérive avec le bon pauvre. Quand on dit, regardez si vous allez bien à l'école, si vous suivez bien, vous pouvez [y arriver], ce n'est pas vrai que l'ascenseur social est cassé, la preuve, Monsieur Dupneu il y est bien arrivé.

Ce message pourrait renvoyer à l'exigence de réussite de la société envers les personnes en situation de grande précarité. Beaucoup reste donc à faire. Des pays tels que la Belgique, le Canada ou encore la Suisse ont pu structurer leurs réseaux, métiers et formations alors que la France avance timidement sur le sujet. Cette nouvelle pratique professionnelle induirait-elle une nouvelle façon de penser, de réfléchir et de décider la place du savoir expérientiel dans les associations ?

Bibliographie

ATD Quart Monde-Groupe de recherche Quart Monde Université, *Le croisement des savoirs. Quand le Quart Monde et l'université pensent ensemble*, Paris, éd. de l'Atelier, 1999.

Gardien, E., « Qu'apportent les savoirs expérientiels à la recherche en sciences humaines et sociales ? », *Vie sociale*, n° 20, 2017, p. 31-44.

3 Rosenberg Suzanne, experte des questions de participation et croisement des savoirs, au séminaire CNAM-EHESS, 11 avril 2019, CNAM, Paris.

- Godrie, B., « Les pratiques cliniques à la croisée des savoirs expérientiels et professionnels. Le cas des pairs aidants en santé mentale », in Morin P. et S. Carrier (dir.), *Au-delà de la maladie et des problèmes psychosociaux : co-production, valorisation des savoirs expérientiels et évaluation de la différence*, Sherbrooke, Presses de l'Université du Québec, 2015, p. 79-92.
- Groupe de recherche Quart Monde-Université, 1999, *Le croisement des savoirs : quand le Quart Monde et l'université pensent ensemble*, Paris, Éd. Quart Monde/Éd. de l'Atelier.
- Le Gall, S., « Le travailleur pair, un "second regard" sur l'usager », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n° 3002, 2017, p. 20-23.
- Lejoyeux, M., *Du plaisir à la dépendance*, Paris, Éditions de la Martinière, 2007, p. 125-126.
- Magnon, R., « Jean Baptiste Pussin (1745-1811) », *La revue de l'infirmière*, n° 138, 2008, p. 43-44.
- Roy, A., « Joseph Wresinski : pionnier de l'empowerment radical made in France », *Mouvements*, n° 85, 2016, p. 87-94.
- Staedel, B., « Pair-aidance et savoir expérientiel », *Santé mentale*, n° 198, 2015, p. 64-68.
- Wresinski, J., « Le rôle des Organisations Non Gouvernementales », *Droit social*, n° 11, 1974, p. 179.

Sites internet

- <https://www.atd-quartmonde.fr/>
<http://www.cnrtl.fr/definition/pair>
<https://cnrtl.fr/definition/savoir>

CHAPITRE 9

L'action communautaire, des pratiques associatives vers une transformation sociale

Olivia Mercier

Cet article est né d'observations de dix années d'expérience de travailleur social sur le terrain. J'ai rencontré plusieurs personnes déployant des activités économiques dites informelles (réemploi de sacs plastiques, tri et revente de ferraille, revente d'objets récupérés dans les poubelles...). Ces activités génèrent des ressources et du lien social et donc une forme d'insertion socio-économique, mais ne donnent pas accès aux droits communs et au relogement. L'unique « insertion » possible semble être le salariat ; c'est donc une option sans alternative à un modèle économique et social rigide. La dynamique et la contrainte du terrain m'ont donc amenée à interroger la notion d'insertion, la pluralité de ces formes, et la nécessité d'un renouvellement du travail social. Cet article a pour but d'analyser une pratique innovante, « l'action communautaire », qui opère un renversement des représentations assignées aux personnes bénéficiaires du travail social et qui soutient leur capacité d'émancipation singulière. L'action communautaire invite à dépasser une impuissance institutionnalisée en prenant en considération le choix de vie des individus et de nouveaux cadres d'insertion qui partent du terrain.

Introduction

Au sortir de Trente Glorieuses, un changement s'opère dans les représentations et le traitement de la pauvreté. Le modèle du secteur privé apparaît plus efficace que l'État dans la gestion des politiques sociales : il imprègne le service public qui se constitue alors comme un véritable marché. Il en résulte une diminution voire une privatisation des formes de l'intervention publique et un affaiblissement de celle des associations. Le travail social va s'adapter à ce paradigme en référence à deux principes : individualiser ses interventions et considérer que les pauvres doivent participer au système productif (Paugam, 1993). Les représentations liées à la pauvreté vont donc évoluer, notamment autour du pauvre « privilégié » qui remettrait en cause « la capacité ou la volonté des bénéficiaires de s'insérer » (Duvoux, 2009). Face à l'effritement de l'aide sociale, l'appauvrissement du secteur associatif ne favorise pas la conscience collective des bénéficiaires en leur ôtant des capacités d'initiatives (Avenel, 2012).

Dans ce contexte, l'action communautaire apparaît comme un levier potentiel qui émane de personnes exclues de la vie politique. L'« action communautaire » est un terme traduit de l'anglais *community organizing*. Il désigne ces pratiques collectives qui se sont en effet déployées en premier lieu aux États-Unis dans les années 1970 dans un contexte de revendication des droits civils. L'action communautaire vise à neutraliser cette injonction à se conformer au modèle dominant et permet d'agir sur le parcours d'insertion des personnes concernées. Elle représente une forme d'émancipation et place le travail social au cœur de cette question. Aujourd'hui, elle fait l'objet d'un regain d'actualité dans les pratiques, tant cette expérience répond à une demande voire à une exigence de participation de la société civile.

L'expérience communautaire des biffins franciliens de l'association Amelior, présentée ici, répond à cette interrogation. C'est une association, créée en 2012, créée et administrée par des biffins. Elle a pour objectif de permettre à ces vendeurs de travailler dans de bonnes conditions, par l'organisation de marchés autogérés, et de promouvoir leurs droits. Le texte qui suit est construit autour de la parole des acteurs concernés, recueillie au cours d'entretiens réalisés auprès des biffins de l'association Amelior.

Nous retracerons dans un premier temps les origines de l'action communautaire en France et chercherons à comprendre comment celle-ci entre en résonance avec l'esprit associatif. Nous décrypterons ensuite ce que représente la catégorie socio-professionnelle des biffins. Enfin, nous reviendrons sur la création de l'association, son mode de

gouvernance et surtout sur sa force associative à mobiliser et créer des liens. Cette action communautaire redonne à voir une manière d'agir ensemble, participe ainsi à un changement de regard radical sur la pauvreté et une nécessaire déclinaison du travail social.

Origines françaises de l'action communautaire

La réflexion en France sur l'action communautaire s'inspire de sources américaines. Cependant, dans un contexte différent, son imprégnation n'aura pas la même force car la notion de « communauté » est controversée et il est donc difficile pour les acteurs qui l'incarnent de s'y référer. Dans *Faire société*, Donzelot illustre la difficulté de concevoir en France cette notion, car elle fonctionne sur « un principe de dissolution des communautés » alors que « l'intégration française [...] produit l'appartenance à la nation par l'érosion des caractéristiques d'origine » (Donzelot, 2003). Il y a la volonté d'homogénéiser la nation. La formation de l'État français s'est faite par l'effacement de spécificités régionales. De son côté, Jacquier fait un retour sur la loi Le Chapelier de 1791 pour comprendre la prédominance de l'État en France et l'effacement de la société civile. « Il n'y a plus de corporations dans l'État ; il n'y a plus que l'intérêt particulier de chaque individu et l'intérêt général [...] les individus doivent suivre et obéir à la puissance publique seule apte à réguler les intérêts personnels et à valoriser l'intérêt général » (Jacquier, 2011). La notion de communauté est ainsi peu acceptée par la nation française, car les décisions doivent être prises ensemble par le biais de la représentativité (*Ibid.*, 2011). Cette empreinte a marqué avec force l'histoire des politiques sociales et la compréhension des certaines initiatives citoyennes. En effet, bien que tardive en France, l'action communautaire se construit dans des initiatives diverses qui s'inscrivent dans l'associationnisme solidaire. Dans cette perspective, le principe économique s'érige au cœur des associations avec l'idée que l'économie ne se réduit pas au marché, ou à l'échange entre offre et demande ; l'économie peut se définir par d'autres dimensions : la redistribution, la réciprocité et l'administration économique (Laville, 2000). Par ailleurs, l'économie ne relève pas uniquement du privé mais implique une dimension publique. Les actions des associations permettent l'accès à l'espace public, ce qui rend visible leur contestation augurant les transformations sociales à venir. L'action communautaire est un prolongement actualisé de l'associationnisme tant elle cherche à développer une utilité sociale collective et devient un projet de société capable d'agir sur les causes structurelles et modèles institutionnels. C'est donc franchir une étape supplémentaire sur l'échelle des potentialités de l'action communautaire puisqu'elle agit

comme une force d'influence sur les orientations et les dispositifs de lutte existants contre les inégalités. Les initiatives citoyennes montrent bien qu'une régulation de l'économie et du lien social est possible grâce aux remontées des expériences menées sur le terrain. Il ne s'agit pas de venir remplacer la puissance étatique mais de penser et d'inscrire ses actions « dans un réencastrement de l'économie dans un projet d'intégration sociale et culturelle » (Laville, 1999). Grâce à des actions collectives, il est possible d'« instaurer des régulations internationales et locales, complétant les régulations nationales ou suppléant à leurs manques » (*Ibid.*, 1999). Les initiatives citoyennes permettent de révéler des pans entiers et de sortir de l'économie de marché pour aller vers une économie solidaire, créatrice de liens et d'échanges. Ces « angles morts » recèlent une richesse et un potentiel de développement humain, et contiennent en germe une économie insoupçonnée jusqu'alors.

Les biffins, une réalité plurielle

La biffe est une activité économique de collecte et revente de déchets assez répandue auprès de personnes possédant différentes expériences professionnelles et issues de diverses nationalités. Cette activité a vu un regain d'intérêt en raison de l'augmentation du coût des biens de consommation et de la baisse du pouvoir d'achat à la fin des années 1990, car elle peut parfois se révéler lucrative¹. Les biffins représentent un groupe professionnel hétérogène pour plusieurs raisons : la polyvalence des lieux de vente (marchés, puces, « à la sauvette », brocantes...), la diversité de mode de récupération (poubelles, dons, encombrants...), la variété des objets vendus (vêtements, outils, ustensiles, électronique...).

C'est donc une activité dynamique et poreuse qui est difficile à catégoriser ou à quantifier, en raison de son caractère protéiforme, discret, voire illégal. Cette illégalité rend difficile toute évaluation du nombre de biffins en France. La biffe désignait l'outil avec lequel les récupérateurs collectaient les déchets dans les poubelles. Ce terme a été réemployé par les biffins, dans les années 2000, lorsque la répression, et donc les luttes, ont débuté et qu'ils ont eu besoin de se nommer afin de mieux s'associer. Un biffin peut se présenter comme « gestionnaire de déchets » ou comme « trieur, sélectionneur, vendeur et collectionneur ». Néanmoins, une personne qui revendique la qualité de biffin ne sera peut-être pas reconnue comme telle par un « vrai biffin » :

1 Bazin, Hugues, Rullac, Stéphane, Étude qualitative portant sur les conditions de vie des biffins en Île-de-France (lot no 2 - Marché no 1100292), 2012.

Parce qu'il y en a beaucoup qui ne sont pas des vrais biffins. Il y en a qui font les caves, tu as vu le matos qu'ils ont ce n'est pas possible, des trucs pas cassés.

Si t'as pas les problèmes de la sauvette c'est que t'es pas un biffin. Si tu vends sur les vides greniers t'es pas un biffin.

La biffe se définit par le cycle de l'objet, c'est-à-dire l'ancienne « vie », la récupération et la nouvelle. Ainsi, le dénominateur commun est l'action de réemployer un objet récupéré :

Un biffin c'est celui qui fait la biffe, qui trie dans la poubelle, qui fouille dans la poubelle, qui récupère les encombrants puis qui nettoie, qui rénove et qui revend après.

La précarité est une autre caractéristique importante, les marchés sont d'ailleurs souvent appelés de manière stigmatisante les « marchés de la misère ».

Pourtant, il existe un hiatus entre la pauvreté vécue et la pauvreté perçue. Un biffin pourra se déclarer comme ayant des ressources suffisantes pour bien vivre alors qu'il vit en dessous du seuil de pauvreté :

J'ai mon travail, juste ce qu'il me faut...

J'ai tout ce qui me faut je n'ai rien à acheter. Bon j'aime bien faire propre mais j'arrive à m'habiller dans les poubelles.

Cette vision du biffin pauvre et assisté est préjudiciable, car elle ne lui permet pas de construire son propre parcours, et induit une négation de ses compétences et ressources. Le biffin risque d'être réduit à un assisté alors que, pour certains d'entre eux, cette activité leur permet justement de ne pas faire appel à l'assistance publique :

Moi de toute ma vie, je n'ai jamais été voir une assistance sociale, même quand j'étais dans la merde avec mon fils, et là je vais aller à mon âge quémander quelque chose ? J'ai tout refusé.

J'ai une fierté, mais elle n'est pas mal placée, je n'aime pas demander, je ne suis pas habitué à ça.

Ainsi, la biffe est un moyen de gagner sa vie en dehors des dispositifs publics d'aide. Cette affirmation est bien sûr à relativiser car certains perçoivent des minimas sociaux ou sont suivis par une assistante sociale afin d'accéder aux dispositifs de droit commun. De cet ensemble diversifié,

un trait commun se dégage : l'esprit d'indépendance qui se traduit par le refus de formes de travail organisées et encadrées comme le salariat.

Je ne veux pas être salariée. [...] Je ne veux pas de contraintes. Si un matin je ne peux pas y aller parce que je ne me sens pas bien, je n'ai pas une contrainte à dire je dois appeler et que l'autre va me sortir des conneries plus grosses que lui.

J'ai un diplôme d'auxiliaire de puériculture. J'ai travaillé un petit peu mais je ne suis pas faite pour ça en fait. Les enfants y a pas de problème mais tout ce qui est hiérarchie et les rapports sur rapports [...] Donc je suis repartie biffin. [...] J'ai toujours été contre le système. Je refuse toute autorité c'est pour ça que j'en suis là. [...] Oui c'est dur mais c'est le prix de la liberté.

Être biffin est défini par la méthode et le lieu de vente, la sauvette. C'est la vente d'objets récupérés dans des lieux non autorisés qui caractérise cette pratique. Au regard du peu de places autorisées en région parisienne, on comprend pourquoi la vente à la sauvette est inévitable pour les biffins et que ce principe de vente semble constitutif de la biffe :

C'est quelqu'un qui ramasse et qui vend vraiment à la sauvette [...]. Biffin c'est vraiment à la sauvette, tu prends des risques. Quand t'es protégé par une association t'es plus biffin. Oui biffin, c'est quelqu'un qui va faire les poubelles et qui va revendre à la sauvette.

Ainsi, l'activité des biffins se situe dans l'espace marchand, point de convergence et de regroupement qui constitue une communauté d'espace. Les biffins occupent l'espace public pour réaliser des ventes, espace codifié qui a ses propres règles. La connaissance de l'espace public marchand s'acquiert peu à peu : les lieux propices à la vente, le partage de l'espace, les lieux de répression...

Le lieu a de l'importance. Chaque quartier a son truc, comme la Croix de Chavaux, tu ne peux pas amener des trucs de valeur, tu peux amener comme toi une petite cafetière.

Le lieu de rencontre reste le lieu de vente et constitue une première forme de communauté. Les biffins sont reliés de manière tacite entre eux, car ils arrivent à se regrouper dans l'espace public sans concertation préalable. La biffe requiert des compétences spécifiques qu'il faut intégrer et développer.

L'activité [...] nécessite des compétences physiques (il faut beaucoup marcher, pouvoir manœuvrer de grands containers etc.), mais aussi techniques (fouille, identification rapide des objets valorisables, connaissance des rues et horaires propices etc.) et, enfin, sociales (attitudes adaptées, bonnes relations avec les commerçants afin d'exploiter au mieux un « filon » (Olivera, 2015),

ce n'est donc pas une activité improvisée ou d'amateurs car il faut des compétences et un réel savoir-faire professionnel :

Oh non, moi je suis habituée, je touche la poubelle et je sais si y a des choses intéressantes ou pas, même au début je tâte et je dis : « vas-y circule, ce n'est pas une bonne poubelle ». [...] Non, tu t'habitues, même au toucher.

Ce rapide état des lieux montre que la biffe se constitue comme une communauté reliée et organisée car « il existe bien une socioculture de la biffe comme forme d'organisation en réseau » (Bazin, Rullac, 2012, p. 38). Les biffins ont une réponse commune face à des conditions de vie difficile, ils ont également un intérêt commun, celui de vendre dans les meilleures conditions possibles, celui de trouver un espace où des acheteurs sont présents.

L'association Amélior, une association de biffins

L'histoire de l'association est fortement liée à celle de la répression de la biffe en Île-de-France. Dans les années 2000, c'est la réponse apportée par les pouvoirs publics à ce phénomène social : confiscation arbitraire et destruction des marchandises par les forces de l'ordre, mise en place de grillages, barrière sur les lieux de vente, arrestations...

les choses ont commencé à dégénérer d'année en année, il y avait de plus en plus de biffins. Et puis après ça a commencé la répression à St Ouen parce qu'il y avait de, plus en plus de gens qui voulaient vendre ça voulait dire que la misère, elle s'était accrue. À Porte de Montreuil, c'était pareil. Dans les années 99, ça a commencé à chauffer lourd.

L'interdiction de vendre et donc de bénéficier de droits sociaux liés à cette activité professionnelle oblige cette communauté, du moins une partie, à résister à cette oppression. Grâce à cette mobilisation, un « carré » est accordé aux biffins par la mairie du 18^e en 2009, et l'association Aurore devient gestionnaire de ce marché. Premier lieu de vente

autorisé en France, il ne permet pas à tous les biffins de vendre (cent places). Pour certains biffins, c'est une victoire en demi-teinte, car ils ne sont pas gestionnaires du marché :

Parce qu'au départ ce qu'on voulait, on était déjà une association, on voulait autogérer le marché. Il y avait des biffins qui voulaient faire ça, on voulait s'autogérer nous-mêmes.

Cette tentative d'autogestion d'un marché biffin a influencé l'histoire d'Amélior, dans l'organisation de son marché autogéré et dans sa logique institutionnelle. La répression renforcée, pousse une grande majorité de biffins à aller vendre sur le boulevard Belleville, qui devient en quelque sorte le laboratoire de l'association. Des personnes se regroupent pour aller frapper aux portes des mairies et décident de se former en association :

On a créé Amélior avec les biffins à partir de revendications citoyennes du collectif. L'association est composée de gens que l'on connus dans le collectif, les biffins, le collectif de soutien, des biffins qui habitaient le 20^e, le 18^e.

Les biffins nous ont demandé ce que l'on pouvait faire pour que les choses avancent. On s'est dit on va faire une association pour faire des demandes de subventions, faire des vides greniers [...], quand les élus nous refusent le dialogue, on se fédère.

Le choix associatif est un choix stratégique, il s'agit de construire un contre-pouvoir formalisé et reconnu, d'avoir un poids politique afin de rentrer dans un rapport de force. Le « faire ensemble » est un choix pour solutionner ce problème ; Amélior entend revendiquer le droit des biffins en s'appuyant sur l'expertise et la pratique des biffins membres de l'association. Elle ne répond pas à la volonté d'une personne, elle est une réponse à un phénomène collectif d'exclusion d'une partie de la population, s'inscrivant dans la continuité d'une lutte préexistante. Sa légitimité est renforcée par le fait que ses membres fondateurs font partie de cette lutte et du milieu de la biffe.

Mais quand on s'est constitué en association, il fallait justifier une activité donc on a déclaré l'activité de vide-greniers pour commencer, et les biffins nous ont dit que ce n'est pas assez l'autorisation deux fois par an de vide-greniers mais c'est la loi.

Dans le cadre d'un appel à projet municipal, l'association obtient quatre marchés expérimentaux, le premier démarre en mars 2013. Par la suite, une convention est signée avec la mairie, autorisant la tenue de marchés bimensuels et la mise à disposition de la halle municipale du marché alimentaire. Le choix du modèle associatif répond à une volonté d'une organisation démocratique. La structuration de l'association Amélior est assez classique puisqu'elle est composée d'un conseil d'administration, qui comprend le bureau, ainsi que sept administrateurs (dont six sont biffins). Tous les membres de l'association sont bénévoles et l'association est entièrement autofinancée par le paiement des places des marchés par les vendeurs. Toute personne souhaitant vendre sur les marchés organisés par Amélior doit adhérer à l'association (2€/an). Ainsi, tous les vendeurs sont membres et ont le droit de prendre part aux décisions prises lors des réunions et assemblées. Cette politique d'adhésion ne fait pas sens pour tout le monde, et de nombreux adhérents actifs ne comprennent pas qu'il y ait si peu de biffins actifs dans l'association, posant ainsi la question de l'engagement et de la mobilisation. Temps fort de la vie associative, les réunions bimensuelles sont des espaces d'échanges, de prises de décisions sur des actions en cours ou à venir, elles sont des temps de planification des marchés.

Les réunions, c'est très bien pour avancer le marché. Si y a un truc qui va pas, faut qu'on en parle pour que ça aille mieux. J'ai vu que le marché est de plus en plus propre, au début c'était dégueulasse. Je pense que dans deux ans on sera au point, pas avant, c'est très long.

Ces temps de réunion permettent de renforcer la représentation symbolique du marché comme une richesse commune qui doit être préservée et défendue par la communauté. Lieu repéré et identifié par les membres, c'est un espace de rencontres et d'échanges, bien au-delà des prises de décision.

C'est bien l'association, on s'amuse un peu, même quand on a des réunions...

La mobilisation des biffins lors des réunions est une préoccupation majeure de l'association. Certains biffins vivant des situations d'urgence qui requièrent la recherche immédiate de solutions ne permettent pas un engagement régulier :

Mais les biffins, ils ont tellement une situation précaire, moi je suis un peu nantie par rapport à eux. Ils sont dans le « tout de suite », dans la

précarité, ils viennent, ils viennent plus. Parce que voilà il faut faire tout vite, faut manger, ils ont des papiers à faire, ils sont malades
Je pense que la difficulté de gouvernance existe dans l'association, et que la précarité du biffin, je ne sais pas si elle lui permet cette gouvernance ou pas, je ne sais pas.

Malgré quelques autorisations à vendre dans des lieux dédiés (abords des puces, halle de marché alimentaire) accordées par certaines municipalités, le côté illégal de la pratique de la biffe empêche aussi une plus forte mobilisation et entrave la liberté d'action des biffins. La précarité et l'aspect illégal de la biffe posent une question centrale dans l'action communautaire : comment adapter ses pratiques afin d'être au plus près de la réalité des personnes ? L'organisation et le cadre de l'association doivent être sans cesse repensés, car les réunions ne sont pas accessibles à tous et l'expression des biffins peut être réduite :

Je crois que c'est au CA, par rapport à des gens précaires, d'aider les gens à faire remonter leurs idées, et là le CA doit être hyper attentif parce que ça viendra pas spontanément de par la structure, déjà un CA et des réunions, ce n'est pas le cadre dans lequel réussira à s'exprimer un biffin.

Ainsi, il existe un réel risque d'isomorphisme institutionnel qui peut intervenir au sein des dispositifs communautaires : comment conserver une autonomie, comment édicter ses propres règles dans un système déjà codifié et normé ? À titre d'exemple, en 2016, une assemblée générale extraordinaire a été convoquée, à laquelle une trentaine de biffins ont participé sur plus de deux cents adhérents. Organiser une assemblée générale est une obligation légale mais il ne faut pas perdre de vue la logique propre et singulière de l'association. Dans le cadre des exigences réglementaires, il faut pouvoir sans cesse intégrer la notion d'innovation et prendre en compte les moyens réellement mobilisables, ou qu'il est nécessaire d'aller chercher ou encore d'inventer afin de rénover une procédure conventionnelle.

Une association c'est en perpétuel mouvement, on n'est pas comme dans une entreprise figée, on a une liberté d'action.

On voit donc qu'un fort processus d'autonomisation soutient l'action communautaire des biffins et qu'une volonté d'indépendance imprègne décisions et actions. Dès lors, peut-on encore parler de travail social au sein d'une action communautaire ? Le travail social que (re)donne

à voir l'action communautaire est un travail social au sens propre ; un travail du social qui fait émerger des questions sur les structures de notre société, dans lequel le « bénéficiaire » n'est pas au centre de l'action mais fait partie de celle-ci, participant à sa construction et son évolution. Ce travail social n'est pas enfermé dans une problématique mais ouvre sur une myriade de problématiques, miroir d'une personne multidimensionnelle. Appréhender les biffins comme une communauté autonome est un renversement de regard qui est crucial pour comprendre « l'illusion technique de l'insertion » (Sayad, 1994). L'insertion ne se résume pas à un assemblage mécanique de dispositifs et doit prendre en compte la dimension humaine et sa diversité de réactions et de possibilités. Le renversement de regard posé sur « les usagers » amène à les appréhender comme des personnes ressources, des partenaires plutôt que comme objet de problème à résoudre. Dans cette approche plus égalitaire, le travailleur social n'est plus le représentant de l'institution ou de l'État, il doit être identifié pour ce qu'il est, une partie prenante et agissante de l'action communautaire, porteur de valeurs et les mettant en pratique, à travers son activité professionnelle. Le « faire avec », préconisé par le travail social, prend tout son sens ici. L'accompagnement s'inscrit dans une approche libérée des préconisations techniques permettant à chacun des participants de trouver sa place en fonction de l'interlocuteur et non plus en fonction d'un cadre ou de figures imposées, favorisant ainsi « l'être ensemble ».

Conclusion

L'action communautaire donne à voir des forces collectives, fédératives, produisant des leviers d'action et d'innovation garantissant les intérêts particuliers mais aussi ceux du collectif. Concernés et impliqués dans le fonctionnement global de leur association, les biffins sont les acteurs de leur promotion et transforment ainsi nos représentations. Cette expérience montreuilloise d'action communautaire ne s'érige pas en modèle mais illustre sa dimension universelle, accréditant son bien-fondé. L'action communautaire démontre qu'il n'existe pas un paradigme social et économique unique mais des voies multiples et dépendantes des dynamiques citoyennes qui, de manière induite, libèrent de l'assujettissement à l'assistance. Ainsi, l'action communautaire propose de nouvelles modalités, qui peuvent transformer le champ du travail social, car la communauté trace son propre cadre ou « dispositif » d'insertion afin d'agir face à des situations d'exclusion. C'est donc bien par les actions émanant de la société civile, qui tendent à interférer et à agir sur les causes des inégalités, que le travailleur social trouve une place

renouvelée, inscrite dans une relation égalitaire non façonnée par un mandat ou un rôle prédéterminé. L'action communautaire défend une autre représentation liée à la pauvreté et incite acteurs et décisionnaires du travail social à déplacer leur regard du « sans » ou du « mal » vers un regard axé sur les capacités des individus à formuler leurs réponses à leur besoin. L'action communautaire conteste cette impuissance institutionnalisée afin de libérer une certaine marge de manœuvre et de se faire entendre face à une puissance étatique peu encline à écouter les voix d'en bas.

Bibliographie

- Alinsky, Saul, *Être radical. Manuel pragmatique pour radicaux réalistes*, Bruxelles, Aden, « La grande bibliothèque », 2012 [1971].
- Avenel, Cyprien, « Effets ambivalents des politiques d'insertion. Les droits et devoirs à l'épreuve de l'expérience vécue des bénéficiaires », *Vie sociale*, n° 1, 2012, p. 59-79.
- Bacque, Marie-Hélène, Biewener, Carole, *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?*, Paris, La Découverte, 2013.
- Castel, Robert, Duvoux, Nicolas, *L'avenir de la solidarité*. Paris, Presses universitaires de France, « La vie des idées », 2012.
- Donzelot, Jacques, Mevel, Catherine, Wyvekens, Anne, *Faire société. La politique de la ville aux États-Unis et en France*, Paris, Les Éditions du Seuil, « La couleur des idées », 2003.
- Duvoux, Nicolas, *L'autonomie des assistés : sociologie des politiques d'insertion*, Paris, Presses universitaires de France, « Le Lien social », 2009.
- Jacquier, Claude, « Qu'est-ce qu'une communauté ? En quoi cette notion peut-elle être utile aujourd'hui ? », *Vie sociale*, n° 2, 2011, p. 33-48.
- Laville, Jean-Louis, *Une troisième voie pour le travail*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999.
- Laville, Jean-Louis, *Politique de l'association*, Paris, Le Seuil, « Économie humaine », 2010.
- Olivera, Martin, « Insupportables pollueurs ou recycleurs de génie ? Quelques réflexions sur les "Roms" et les paradoxes de l'urbanité libérale », *Ethnologie française*, vol. 153, n° 3, 2015, p. 499-509.
- Paugam, Serge, *La société française et ses pauvres. L'expérience du revenu minimum d'insertion*, Paris, Presses universitaires de France, Recherches Politiques, 1993.
- Sayad, Abdelmalek, « Qu'est-ce que l'intégration ? », *Hommes et Migrations*, n° 1182, 1994, p. 8-14.

CHAPITRE 10

Redonner aux jeunes le désir et la capacité de se projeter

Odile Ginoccki, Samuel Hermange et Mathieu Saunier

L'idée de nous doter d'un outil de travail pour accompagner la création de projets de jeunes, vient du désir d'identifier collectivement comment les dispositifs produisent du changement dans la trajectoire des jeunes vers l'autonomie et chemin faisant ces travaux nous ont amenés à considérer le modèle du tiers-lieu dans sa dimension de communauté d'entraide, comme possible mise en œuvre d'une expérimentation comme celle du Young Café.

Introduction

À la fin des Trente Glorieuses, de nombreux États européens identifient des difficultés pour certains jeunes à s'insérer socialement et professionnellement. Depuis, la relation entre les jeunes et l'emploi est régulièrement questionnée dans les pays du Nord comme dans ceux du Sud. En France, les pouvoirs publics s'intéressent eux aussi aux divers obstacles rencontrés par une partie de la jeunesse, comme l'atteste le rapport de Bertrand Schwartz remis en 1981 au Premier ministre Pierre Mauroy, avant de se focaliser par la suite essentiellement sur l'insertion par l'emploi. La recherche scientifique s'effectue sous les angles structurels et conjoncturels, mais aussi à travers l'analyse de la « culture jeune ». Les interventions se concentrent quant à elles d'abord sur les

jeunes déscolarisés et issus des quartiers des métropoles ou des grandes agglomérations. Puis, avec la crise financière de 2008, elles s'élargissent peu à peu. Si, à moyen terme, les plus diplômés résistent au marasme économique, les moins diplômés restent les plus atteints par ses conséquences. Ils ne sont plus seulement perçus comme des urbains. Certains vivent dans des espaces ruraux et rencontrent des entraves semblables à celles de leurs pairs citadins et même parfois aggravées : mobilité géographique et sociale délicate, manque de services publics, forte influence du cadre de vie...

Au-delà des frontières entre diplômés et peu diplômés ou des similitudes entre jeunes des quartiers prioritaires de la politique de la ville et jeunes des zones de revitalisation rurale, le tiers-lieu¹ dont il sera question ici s'attache à ne pas sectionner les problématiques de la jeunesse mais bien à les considérer comme relevant d'un système plus global. Même si le Young Café évoqué dans les pages suivantes est susceptible d'accueillir des jeunes aux parcours jalonnés d'embûches, il s'adresse à l'ensemble d'une tranche d'âge, les 15-29 ans, et non pas à des publics spécifiques et catégorisés. De plus, la conception de l'inclusion passe par une désacralisation de l'emploi, celui-ci n'étant pas placé automatiquement au cœur des pratiques d'accompagnement.

Des Neets aux jeunes dits « invisibles »

À la fin des années 1990, l'acronyme NEET, *Not in Education, Employment or Training*, apparaît en Angleterre dans un rapport gouvernemental afin de désigner les jeunes ni en études, ni en emploi, ni en formation, en ciblant particulièrement les 16-18 ans. À partir de 2010, les instituts de statistiques, les chercheurs, les gouvernements membres de l'Union européenne et de l'OCDE ainsi que les médias emploient

1 Les « tiers-lieux » font généralement référence à des espaces hybrides situés aux frontières du domicile et du bureau professionnel. Le sociologue américain Oldenburg est le premier à avoir construit cette notion en 1989 (Lorre, 2018). Il n'existe pas une forme unique de tiers-lieu, bien au contraire. Particulièrement variés et éclectiques, ils vont des espaces de rencontres et d'échanges informels entre des membres d'une communauté de voisinage (Lhoste, 2020) à des lieux orientés vers les technologies du numérique ou le *coworking*. À travers des modèles et des gestions hétéroclites, les tiers-lieux favorisent les initiatives collectives, l'appropriation de savoirs et le lien social. Même si, en fonction des philosophies, certains tiers-lieux possèdent une « part d'ombre », ceux s'inscrivant dans le champ de l'ESS représentent, avec les cafés associatifs, des espaces « d'entraide, de dons et de contre dons hors administration » d'après Pineau (2018, p. 105). Toujours selon Pineau (p. 109), « ils produisent des richesses non marchandes, ils incubent et mijotent le monde de demain ».

fréquemment cette notion comme indicateur afin de désigner l'ensemble des jeunes éloignés du monde du travail.

Parfois jugé flou et réducteur par les sociologues dont la jeunesse est un thème d'étude, Bernot-Caboche dépasse le terme NEET et fait usage du vocable « invisibles » dans sa thèse en sciences de l'éducation soutenue en 2016. Elle oriente particulièrement sa recherche sur les jeunes proches d'une forme de sécession sociale, autrement dit ceux totalement « invisibles ». Toutefois, elle n'hésite pas à parler d'invisibilité de manière plus large puisqu'elle estime qu'un quart de la jeunesse âgée de 15 à 29 ans est en situation de précarité face à l'emploi sur l'année 2012, à des degrés différents. Si les chiffres et les statistiques des instituts en charge de la mesure quantitative varient en fonction des tranches d'âge retenues et des critères caractérisant la précarité professionnelle, le travail de Bernot-Caboche met aussi en avant que des enfants issus d'un milieu plutôt favorisé sont désormais touchés par les peines inhérentes à la quête de l'emploi stable.

Les situations des jeunes éloignés de l'emploi sont très hétérogènes. Les ressources financières et le recours ou non à l'offre publique de droits et de services symbolisent ces diversités. Des écarts existent également dans la manière de ressentir cette traversée du tunnel. Comme le montre Van de Velde (2016), des personnes vont vivre ce passage comme un temps de transition avant de se réengager dans une occupation de type emploi ou formation quand d'autres vont connaître l'impasse puis l'enlèvement.

Avec cette traversée du tunnel, nombreux sont les jeunes à faire l'expérience de l'étiollement des liens sociaux. Paugam (2012) théorise la « disqualification sociale » pour expliquer le processus d'affaiblissement des liens entre une personne et la société à cause de la perte de protection et par absence de reconnaissance sociale. Avec la disqualification sociale s'ajoutent la désagrégation de l'estime de soi, puis l'inaction. Plus globalement, l'image du jeune « désœuvré » va frapper les représentations collectives et heurter la croyance en un modèle de perpétuel progrès basé sur la continuité entre les générations selon Sulzer (2010). Les pouvoirs publics choisissent donc d'investir dans des dispositifs ancrés dans notre logique économique dont les objectifs sont de renforcer l'employabilité des jeunes et de tendre vers leur insertion professionnelle.

Les dialectiques d'insertion : vers l'immédiateté de résultats prédéfinis

Des professionnels de l'accompagnement ainsi que des chercheurs recensent des ambiguïtés à l'égard de cette nouvelle norme de l'action

publique et émettent certaines remarques. Parmi elles, relevons que l'écosystème relatif à l'insertion professionnelle et à l'accompagnement individualisé est très complexe et que le nombre d'échelons administratifs ou de financeurs concernés ne garantit pas automatiquement une politique ambitieuse comme l'explique Loncle (2012). Ajoutons également que la communication par les chiffres de la sortie « positive » semble réductrice et que l'injonction aux projets à court terme est plus marquée que pour les jeunes suivant des formations de hauts niveaux... Surtout, Couronné et Sarfati (2018) laissent apparaître d'autres réalités. Les professionnels aident les jeunes à se conformer aux attentes des recruteurs mais plus difficilement à trouver un sens à leur vie. Ils tentent de leur faire accepter ce qui est possible pour eux, c'est-à-dire des emplois où l'expression de soi est souvent faible. Ils soulignent enfin une logique de *work first* dans laquelle c'est prioritairement l'esprit d'entreprise et l'accès au travail qui permettent de lever les freins économiques, de mobilité ou de santé. Cette logique entre parfois elle-même en tension avec les pratiques d'accompagnement des conseillers en insertion professionnelle et les besoins des jeunes.

Si ces dispositifs peuvent présenter un intérêt, n'y a-t-il pas tout de même un risque de nouvelle désillusion pour les plus éloignés de la stabilité professionnelle, quelles qu'en soient les raisons, alors même que les périodes de plein-emploi se raréfient dans notre société ? Que proposer ou que construire avec les jeunes les plus abattus par la rudesse de la vie, donc souvent atones, alors que Le Bossé (2015) affirme que plus une personne a vu son rapport à l'action annihilé plus elle a besoin de temps pour le récupérer ?

Expérimenter d'autres cadres d'action

Face à ces tensions, des structures ont imaginé de nouveaux cadres dans lesquels la créativité, l'essai, l'engagement par le groupe ou la non-autocensure sont reconnus. Néanmoins, avant d'aborder celui du Young Café, il est d'abord essentiel de comprendre ce qu'est l'accompagnement. Selon Ardoino (2000), il s'agit d'une relation intersubjective, parfois insaisissable, amenant l'altérité. Cette relation repose sur quatre principes développés par Paul (2009). Avant toute chose, celui qui accompagne est second, il soutient et valorise le jeune. Avec l'accompagnement, il y a une mise en chemin et l'élaboration d'étapes. Malgré les dissymétries existantes, il y a la volonté de faire ensemble. Enfin, l'accompagnement se bâtit sur une transition ; il ne peut être que temporaire. Pour les professionnels au contact de jeunes en proie à un mal-être face à la pénibilité de leur situation, la question du changement

se pose indubitablement. En s'appuyant sur les travaux de Kunnen et Bosma, Lannegrand-Willems (2012) explique que ce changement survient lorsqu'il y a l'apparition du conflit intérieur chez la personne, puis une prise de conscience. Parvenir à faire émerger ce conflit intérieur relève d'un processus aux composants parfois aléatoires, les mécanismes ne fonctionnant pas de la même façon d'un individu à un autre.

Cela étant dit, c'est ici que le modèle du tiers-lieu Young Café trouve son entière légitimité. Il repose sur l'accueil inconditionnel, élément indispensable pour les personnes en rupture ou proche de l'être. Il est libre d'accès et libre d'adhésion. En cela, il n'est pas associé à un quelconque engagement pouvant être vécu comme une contrainte ou effrayer. De plus, il est pensé comme un lieu sécurisant physiquement et psychologiquement. Si le cadre est propice à l'échange, la rencontre et la création de lien, est-il suffisant pour permettre à des jeunes de développer leur pouvoir d'agir² ?

En reconnaissant le droit à l'erreur, en donnant les moyens à des personnes dont les opportunités sont parfois faibles de tester et de se mettre en projet, un travail sur le processus de construction de l'identité par l'expérimentation se met en place entre les jeunes et l'accompagnateur. À travers les étapes jalonnant la conduite d'un projet s'imbrique aussi l'idée qu'en trouvant le fil conducteur et en faisant s'exprimer le conflit intérieur, l'accompagnateur peut aider le jeune à agir sur son environnement, même de façon très humble. Toutefois, n'enjolivons pas la notion de projet. S'il s'agit d'une ressource pour s'émanciper et grandir, comme l'énonce Bier (2011), le résultat est quant à lui très secondaire. Il n'est qu'un plus et seule prime la dynamique occasionnée.

2 Le terme « pouvoir d'agir » équivaut ici (et comme souvent) à l'anglicisme *empowerment* même si Le Bossé et Vallerie (2006) montrent que des nuances existent entre les deux vocables. Apparue dans la littérature anglo-saxonne au début des années 1980, l'*empowerment* prend racine dans le milieu de l'éducation populaire avec Freire et sa pédagogie des opprimés, mais aussi dans des mouvements afro-américains et féministes ayant vu le jour dans les années 1970. Il peut s'agir selon Bacqué et Biewener (2013, p. 25-26) d'« un processus d'acquisition d'une conscience critique » donnant naissance à « des capacités d'action à la fois personnelles et collectives » dont les finalités sont susceptibles de tendre vers un changement social et une forme de reconnaissance pour les personnes « subalternes ». Hedjerassi et Maury (2020, p. 4) considèrent quant à elles, entre autres choses, que c'est un pouvoir développant la « capacité d'agir contre l'inertie des choses, de s'affranchir des contraintes, de transgresser l'ordre social *via* une action transformatrice et créatrice ».

Améliorer le repérage et la prise en charge des jeunes « invisibles »

Le repérage des situations problématiques par les institutions survient souvent trop tard et à la lumière des conduites à risque ou déviantes, l'intervention sociale apparaît souvent davantage réparatrice que préventive. Bien qu'elles ne soient pas spécifiques à la jeunesse, on constate des problématiques récurrentes : des délais d'obtention d'un rendez-vous dans les services sociaux parfois longs, un morcellement de l'accompagnement des personnes lié à la complexité et à l'empilement des dispositifs et des difficultés à coordonner les interventions sur les territoires.

On peut aussi relever des difficultés liées aux personnes et qui peut-être se trouvent exacerbées par l'inexpérience et la fougue de la jeunesse et participent pour une grande part au non-recours au droit commun : une méfiance vis-à-vis de l'institution vécue comme intrusive et répressive, une indifférence vis-à-vis de l'institution vécue comme impersonnelle et déshumanisante, un rapport utilitariste à l'institution visant à simplement obtenir un avantage, quitte à contourner les devoirs attendus, une méconnaissance des droits et du fonctionnement des institutions. La mise en place d'un accompagnement des jeunes prenant en compte la globalité de la situation des personnes nécessite non seulement d'améliorer l'articulation des dispositifs, mais aussi d'améliorer en amont le repérage et la prise en charge.

Dès lors qu'on interroge des jeunes sur les lieux attractifs pour eux, on trouve les lieux festifs, les chaînes alimentaires proposant cafés ou restauration au goût du jour, si possible dans un cadre soigné et avec connexion wifi ; et sur la normalité des rapports sociaux, le rapport marchand, le rapport professionnel et l'implication dans la relation : de quoi créer des opportunités de bien commun. C'est une partie des enjeux de socialisation des adolescents et jeunes gens qui se joue à travers ces actes apparemment anodins et triviaux de consommation ; consommer un produit à la mode apparaît désirable, « normal », tandis que ne pas pouvoir entretenir la frustration et le ressentiment.

Au regard de ces réalités, l'équipe de l'association TRAVERSES s'est interrogée sur les spécificités d'un lieu d'accueil inconditionnel pour la jeunesse et a retenu qu'il n'est ni institutionnel, ni impersonnel, que ce n'est pas un lieu social ou du quartier qui maintiendrait les personnes dans une condition sociale qu'elles souhaitent mettre à distance, qu'il est normal, c'est un lieu inclut dans la société, c'est un lieu qui donne envie, il est fait pour les jeunes, il vaut quelque chose, ce n'est pas un guichet, on n'y distribue directement aucune aide financière.

Des tiers-lieux avec et pour les jeunes

Depuis 2014, l'équipe a créé en milieu rural ou péri-urbain des tiers-lieux avec et pour les jeunes : « la Fabrik coopérative » dans le 19^e arrondissement de Paris, « la Fabrik » gérée par le service jeunesse de Lacanau et le « Café des jeunes » porté par le centre social et culturel de Pauillac en Gironde, puis le Young Café à Dax dans les Landes.

En amont de l'ouverture des tiers-lieux, une recherche action permet à l'équipe de se doter d'une grille de lecture sur les réalités de chaque territoire : avoir 20 ans dans un quartier parisien, dans le Médoc, dans les Landes, revêt des spécificités qu'il faut prendre en considération. La question de l'accès aux dispositifs et aux lieux ressources en est un exemple : là où un jeune parisien aura quelques stations de métro à parcourir pour se rendre à la mission locale, un jeune landais ou médocain devra, au choix, faire du stop, ou 15 kilomètres à vélo, ou trouver quelqu'un pour l'accompagner. En milieu rural, les lignes de bus ne desservent pas toutes les communes, leurs grilles horaires sont calées sur les heures de bureau : il est préférable d'anticiper un rendez-vous à la mission locale ou à Pôle Emploi.

Dans ces espaces ruraux, l'offre de formation est restreinte, il faut aller « à la ville » (Bordeaux, Bayonne, Pau) pour suivre des études ou la formation que l'on souhaiterait ; encore faut-il avoir les ressources nécessaires ; bien souvent, ça n'est pas le cas et finalement :

Ne fait pas ce qu'on veut, on fait ce qu'il y a... On n'est jamais dans les cases, ce qu'on aimerait faire on ne peut pas (une jeune, Dax).

Le temps du diagnostic est aussi un temps d'échange avec les professionnels de la jeunesse, de la prévention, de l'insertion afin de recueillir leurs perceptions des besoins des jeunes et prendre connaissance de leurs pratiques et des projets en cours. À Paris comme à Pauillac, le constat d'une multiplicité de dispositifs est une réalité partagée :

Ni coordonnés, ni mis en cohérence... On demande aux jeunes énormément, on leur demande plus qu'à un étudiant d'HEC à la limite, c'est étonnant ! La complexité des dispositifs évidemment, le foisonnement d'informations d'où le nonaccès à l'information (un référent jeunesse, Pauillac).

Avec également le constat que les dispositifs ne sont pas adaptés aux jeunes en difficulté étant donné qu'ils ne s'en emparent pas ou très peu. On est en droit de s'interroger sur leur lisibilité pour leurs destinataires.

Comment les jeunes peuvent-ils s'en saisir ? Ce sont évidemment les jeunes les moins en difficulté qui ont la possibilité d'accéder aux dispositifs, et qui contribuent, mais comment le leur reprocher, à détourner partiellement les dispositifs de leur cible prioritaire.

Les points de vue des élus à la jeunesse, la vie associative, ou l'insertion, ou les maires des petites communes rurales confirment le plus souvent l'absence d'espaces intermédiaires pour rester en contact avec les jeunes de leurs territoires :

Les jeunes les plus en difficulté, je ne sais pas comment les faire venir, il y a des ruptures, Avant le samedi, on avait des activités, ça permettait de repérer ; les jeunes, là, ils vont juste sur les parkings, après ils vont s'agglomérer ; ils ont envie de se retrouver, c'est ce qu'il manque un lieu de rencontre ; à la campagne, le week-end c'est le couvre-feu (des élus des communes du Grand Dax).

À la fin de cette étape de diagnostic, des ateliers permettent de croiser les points de vue de chacun, d'enclencher une discussion ensemble et d'envisager une action future. Voici quelques échanges qui ont précédé la création du Young Café :

Ça manque d'un endroit où il y aurait d'autres jeunes ; mais pas que des jeunes et où si tu veux faire un truc, tu peux le faire, et s'il y en a qui savent faire de la musique et ben on fait de la musique (une jeune, Dax) ;

Il n'y a pas ou plus de lieu de rassemblement des jeunes quand ils ne sont plus dans l'espace public (une conseillère formation, Dax) ;
Les jeunes doivent avoir un rôle moteur, ils doivent se sentir à la fois utiles et efficaces vis-à-vis d'eux et de leurs pairs (un conseiller en insertion, Dax) ;

Il faut que le jeune se connaisse suffisamment pour qu'il puisse entreprendre un projet qui lui tienne à cœur (un éducateur, Dax) ;

Il faut avoir une approche globale du parcours des jeunes pour les raccrocher à un projet (une responsable associative, Dax) ;

Il faut rendre la démarche attractive, les jeunes en grande difficulté ont une méfiance donc ce sera une démarche différente, que des adultes soient un peu des espèces de fusibles entre les jeunes et les administrations » (une chargée d'insertion, Dax).

Proposer un cadre qui ne soit ni directif, ni trop hiérarchisé, qui procure un sentiment de sécurité

En se fondant sur toutes ces réalités, les membres de l'association ont estimé qu'un lieu rassemblant un café attractif, un réseau de professionnels de la jeunesse, de l'insertion, de la culture et des ressources directement mobilisables par les jeunes présentait de bonnes conditions pour réaliser un véritable accueil inconditionnel des jeunes. Le Young Café a donc ouvert ses portes en février 2020. Pour le mettre en œuvre, l'équipe a tenu compte des conditions d'implication des jeunes dans un lieu qui leur est dédié : un climat positif, un espace accueillant, ouvert sans condition de lieu d'habitation ou de diplôme, ou l'on peut être accompagné dans ses démarches.

Les organismes pour les jeunes sont lents pour notre vie, pour travailler, ils ne sont pas tout le temps avec nous pour nous parler de ce qu'on veut pour notre vie. Le Young est là pour nous aider à surmonter les objectifs dans notre vie. On est tout le temps avec quelqu'un, ils sont à l'écoute pour nos projets, connaissent nos difficultés, du coup c'est mieux pour parler (Un jeune fréquentant le Young Café, Dax).

Il s'agissait de créer un espace où l'on peut s'émanciper de l'étiquette de « public cible », qui soit tout à la fois structurant et équipé pour tester des outils, expérimenter ses capacités, éprouver ses aspirations. Un tiers-lieu où l'on peut apprendre en faisant, pour se constituer des expériences formatives et occuper des rôles sociaux valorisants. Au Young, les jeunes peuvent discuter entre eux, trouver de l'aide pour parler d'un problème qu'ils rencontrent, écouter de la musique ou chercher à apprendre à en faire, regarder un clip ou demander à en réaliser un, proposer d'organiser quelque chose à partir d'un savoir ou d'un désir d'apprentissage.

C'est un lieu de créativité, de musique, avec une ambiance cool, propice aux rencontres (une jeune fréquentant le Young Café, Dax). Le Young permet de s'épanouir dans ses projets. Cela me donne des idées pour ma musique, ça me permet d'enregistrer, et de m'attarder vraiment sur la création de musique. Il y a une telle ambiance sans prise de tête que c'est facile de socialiser (un jeune fréquentant le Young Café, Dax).

Pour l'équipe, cela nécessite de présenter une disponibilité intellectuelle, d'être en mesure d'accompagner à construire, à orienter et à faire

des propositions pour que les jeunes soient en capacité de dépasser les expériences vécues comme des échecs, puis d'enclencher sur chaque territoire des coopérations pluridisciplinaires, si possible enthousiasmantes pour étendre les champs d'intérêts et de connaissances. C'est en partie ces choix qui sont laissés aux jeunes qui leur permettent de retrouver une marge de manœuvre dans leurs parcours vers l'autonomie.

Contrairement à des structures administratives officielles, ici on est vraiment à l'écoute des jeunes. On n'est pas juste redirigés dans n'importe quelle formation dans le seul but de servir et d'être utile à l'économie. Au café, c'est vraiment la satisfaction, le bonheur du jeune qu'on cible (un jeune fréquentant le Young Café, Dax).

Des jeunes empêchés d'avancer dans leurs aspirations

Si le Young accueille tous les jeunes, ceux qui fréquentent assidûment le café sont les personnes n'ayant pas eu la chance, en amont, de bénéficier d'une écoute, d'un accompagnement suffisamment fort avec pour conséquences que leurs projets n'ont pas vu le jour et leurs démarches n'ont pas tenu dans le temps, entraînant un manque de confiance puis finalement, un certain renoncement à formuler clairement une idée auprès d'un professionnel.

Les jeunes qui viennent au Young Café ont aussi rencontré des problèmes familiaux, scolaires et professionnels. À leur arrivée, 63 % des jeunes ne sont inscrits ni à la mission locale ni à Pôle Emploi, 67 % sont sans ressources, 20 % sont au RSA ou en Garantie jeunes et ils ont majoritairement intégré que les conditions d'accès à leur passion, rêve ou aspiration sont et demeureront insurmontables. C'est cet accueil inconditionnel au travers du café qui permet à l'équipe de repérer des jeunes dans ces situations, ceux qui ne fréquentent pas ou plus les institutions par méconnaissance ou à la suite d'une expérience mal vécue. La possibilité de s'entretenir individuellement sans rendez-vous avec un membre de l'équipe assure ensuite l'information, la promotion et l'aiguillage vers des acteurs pouvant les aider sur un aspect spécifique de leur situation. L'équipe partage l'idée qu'une des conditions du changement de paradigme chez les jeunes bloqués dans leurs parcours est de proposer une approche qui leur permette de retrouver une marge de manœuvre, dans un climat positif.

Le Young Café pour moi c'est une sorte de repère où les jeunes renouent avec des choses qui ont été perdues : le groupe, l'effort

en commun pour accomplir quelque chose qui a du sens (un jeune fréquentant le Young Café, Dax).

Ni bénéficiaires, ni usagers. Des jeunes

L'équipe de permanents du tiers-lieu est composée *a minima* d'un coordonnateur qui peut être amené à faire office de régisseur technique pour l'espace multimédia ou l'ingénierie au studio (musique assistée par ordinateur), d'un animateur, d'un conseiller en insertion. Une quinzaine de jeunes peuvent bénéficier d'un service civique volontaire « projet », la mission est définie à partir de son projet ou de ses aspirations. Une autre quinzaine de jeunes s'impliquent en tant que bénévoles, sur des activités qu'ils ont testées et choisies eux-mêmes, c'est le cas pour les sorties à la montagne ou les séjours en campings organisés jusqu'ici.

Le lieu mais aussi sa décoration et son nom ont été choisis par les jeunes ; le local, une ancienne banque, a nécessité des travaux d'aménagement qui ont été réalisés avec eux. C'est d'abord un café associatif et sans alcool, animé en autonomie par les jeunes eux-mêmes ; l'adhésion est à prix libre. Les espaces sont collaboratifs : un atelier partagé autour du numérique, un studio de musique, un espace pour tester ses idées et un atelier de création. Outre la mise à disposition de biens et de services, les jeunes s'impliquent et se mobilisent volontairement dans la vie du lieu, car il répond à leurs besoins et ils ont la possibilité d'être associés à ses activités. Ainsi, les jeunes qui fréquentent le Young ne viennent pas pour apprendre dans le milieu associatif, ils viennent pour faire, pour être actifs, pour faire des choses avec d'autres et cela produit des expériences nouvelles. Les jeunes fréquentent le lieu parce qu'ils s'y trouvent bien, parce qu'ils sont bien accueillis, qu'ils ont la possibilité de participer à des activités, d'échanger entre eux, de trouver un groupe d'appartenance. Indéniablement, en s'immergeant dans la réalisation d'activités qui leur tiennent à cœur, en s'y impliquant concrètement, en leur laissant le choix du cours du cheminement, il se produit « quelque chose ».

Des réunions hebdomadaires permettent à tous les jeunes qui le souhaitent d'échanger sur l'avancée d'une activité ou d'une initiative qu'ils souhaitent prendre en charge, de mettre en commun des connaissances personnelles. Certains sujets peuvent faire l'objet d'une réunion ou d'un groupe de travail ; cela a été le cas avec un séjour en camping l'été dernier. En début d'année, une jeune alors volontaire a évoqué l'idée de vacances à la mer ; après un premier tour de table révélant un certain engouement, il a semblé pertinent d'accompagner le projet. Un membre de l'équipe a aidé à organiser le projet : qui ? quand ? où ? comment ?

quelles activités ? avec quel financement ? La jeune s'est impliquée dans le projet jusqu'à sa réalisation : du sondage pour savoir qui possédait un sac de couchage ou une tente au calcul du nombre de repas, en passant par les activités à prévoir et à budgéter, des séances de yoga et cours de surf. Un jeune a proposé son aide pour rédiger un dossier de demande de subvention et faire un budget prévisionnel. Quelques semaines plus tard, l'équipe a organisé une réunion afin que les jeunes puissent présenter leurs projets aux divers responsables institutionnels. Lorsque les jeunes sont à l'initiative des activités et des projets, ils s'y impliquent avec d'autant plus d'intérêt et d'enthousiasme.

Au café, chacun des jeunes sait qu'il peut à tout moment interpellé un membre de l'équipe sur un besoin urgent, une démarche à déclencher. Les professionnels font alors en sorte de se rendre disponibles. Cette pratique de l'accompagnement nécessite de connaître les dispositifs et d'être en veille sur leur évolution, de travailler en réseau avec les référents qui en ont la charge et donc de participer régulièrement aux instances partenariales du territoire. Depuis peu, l'association s'est dotée d'un véhicule, le Young mobile afin de se déplacer dans les communes rurales au plus près des jeunes isolés, sans moyen de transport.

Une équipe de permanents ou de « couteaux suisses » de l'accompagnement

Les professionnels de la structure ne se positionnent pas comme experts. Ils évitent les termes techniques, toute phraséologie que le jeune ne comprendrait pas. L'équipe se situe dans une attitude de coopération et définit son rôle d'animateur en se référant aux multifonctionnalités du couteau suisse ; sur le terrain, cela consiste à réguler les échanges, indiquer des pistes de recherche, si nécessaire transmettre des informations techniques ; sur le fonctionnement du groupe. Elle laisse aux jeunes le maximum d'initiative : lorsqu'ils évoquent un désir d'apprentissage particulier, les membres de l'équipe cherchent la ressource en interne, dans le réseau proche ou sollicitent un professionnel ou un organisme extérieur, c'est selon. Force est de constater que les jeunes viennent, restent, reviennent et se donnent le mot.

Le Young Café est pour chacun de nous un lieu où nous avons réussi à renouer avec nos pairs, un lieu d'expérimentation de la vie en collectif, un lieu où on découvre concrètement le concept de fraternité. Imaginez, un lieu où on ne vous connaît pas et où on vous donne une chance d'essayer, de vous tromper, de changer d'avis, d'être vous !
(Une jeune membre de l'équipe du Young Café, Dax)

Un des principaux enseignements que les membres de l'association tirent de ces expériences auprès des jeunes réside finalement dans l'intérêt de créer des liens différents et hors des modèles existants. De faire confiance à l'inventivité, la créativité, l'imaginaire et dans la capacité des jeunes à trouver des solutions, pour eux-mêmes, pour les autres, pour le groupe.

Conclusion

L'équipe accompagne les jeunes le temps nécessaire, un temps qui varie au gré des contraintes externes : une formation reportée, un job qu'on croyait obtenir, une demande d'aide à la mobilité dont l'instruction traîne... mais aussi (surtout ?), le temps de se réconcilier avec sa vie. Hélas, le contexte institutionnel de financement par projet contraint les structures à être dans une logique focalisée sur le court terme, à développer toujours plus d'activités, à n'être jamais à court d'idées, à avoir toujours quelque chose en vue, en préparation. Dans un contexte de formalisation accrue des pratiques professionnelles, l'accueil inconditionnel des jeunes et l'accompagnement « le temps nécessaire » va à l'encontre d'une forme d'automatisation des pratiques et d'une certaine idéologie de l'insertion où la personne est envisagée comme un usager, un client, un bénéficiaire. Finalement, comme l'expose Chauvière (2015, p. 29), « rien ne doit plus faire obstacle au marché ». Constamment, de nouvelles politiques publiques voient le jour, de nouveaux plans et programmes se succèdent et se remplacent. Le dernier en date : « Un jeune-Une solution ». Au regard des pratiques décrites précédemment, cela questionne : au premier-plan, l'insertion. En arrière-plan ? Pourquoi « Une solution », pourquoi pas plusieurs ? C'est dans ces interstices que l'on voit apparaître, en filigrane, ce qui peut tirailler sur le terrain, un conflit plus complexe à démêler, plus politique. Serions-nous projet contre-projet ?

Bibliographie

- Ardoino, Jacques, « De "l'accompagnement" en tant que paradigme », *Pratiques de Formation/Analyses*, 2000, p. 2-7.
- Bacqué, Marie-Hélène, Biewener, Carole, « L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? », *Idées économiques et sociales*, n° 173, 2013, p. 25-32.
- Bernot-Caboche, Claire, Les jeunes "invisibles" ni en éducation, ni en formation, ni en emploi et ni en accompagnement en France et en Europe, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, université de Lyon, 2016.

- Bier, Bernard, « L'accompagnement des JAMO : clarifier les notions, penser l'action », *Cahiers de l'action*, n° 33, 2011, p. 11-20.
- Châteauneuf-Malclès, Anne, Paugam, Serge, « Le lien social : entretien avec Serge Paugam », ses.ens-lyon.fr/articles/le-lien-social-entretien-avec-serge-paugam-158136, *SES-ENS Lyon*, 2012.
- Chauvière, Michel, « Le travail social sur la sellette », *Revue projet*, n° 346, 2015, p. 25-30, DOI : 10.3917/pro.346.0025.
- Couronné, Julie, Sarfati, François, « Une jeunesse (in)visible : les "Neets vulnérables" de la Garantie jeunes », *Travail et emploi*, n° 153, 2018, p. 41-66.
- Hedjerassi, Nassira, Maury, Yolande, « Empowerment, pouvoir d'agir en éducation », *Spirale - Revue de recherches en éducation*, n° 66, 2020, p. 3-13.
- Lannegrand-Willems, Lyda, « Le développement de l'identité à l'adolescence : quels apports des domaines vocationnels et professionnels ? », *Enfance*, n° 3, 2012, p. 313-327.
- Le Bossé, Yann, Vallerie, Bernard, « Le développement du pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement », *Les sciences de l'éducation - Pour l'ère nouvelle*, vol. 39, 2006, p. 87-100.
- Lhoste, Evelyne, « Les tiers-lieux peuvent-ils ouvrir la recherche à la société civile ? », *Cahier de l'action*, n° 55, 2020, p. 13-19.
- Loncle, Patricia, « Politiques de jeunesse : de quoi parle-t-on ? » in Valérie Becquet, Patricia Loncle, Cécile Van de Velde (dir.), *Politiques de jeunesse : le grand malentendu*, Nîmes, Éditions Champ social, 2012, p. 15-31.
- Lorre, Benjamin, « État de l'art sur les tiers-lieux », *Terminal* [en ligne], n° 123, 2018.
- Paul, Maëla, « Accompagnement », *Recherche & formation*, n° 62, 2009, p. 91-108.
- Pineau, Jean-Yves, « Les tiers-lieux et les cafés associatifs, laboratoires des territoires ruraux », *Nectart*, n° 7, 2018, p. 100-109.
- Sulzer, Emmanuel, « Les jeunes et l'emploi - Enseignements de l'analyse des premières années de vie active », *Agora débats/jeunes*, n° 56, 2010, p. 103-118.
- Van de Velde, Cécile, « Les NEET : une déconstruction sociologique », *Bulletin de l'Observatoire Jeunes et Sociétés*, vol. 13, n° 2, 2016, p. 18-19.

Pour ne pas conclure

Elisabetta Bucolo et Joseph Haeringer

Comme nous l'indiquions en introduction, nous souhaitons regarder comment les associations se saisissent des questions qui modifient leurs pratiques mais aussi leur organisation, voire leurs références institutionnelles. L'échantillon réuni ici, ne répond pas à un objectif d'exhaustivité, ni même de représentativité. Plus modestement, son intention est de repérer quelques traits significatifs des tensions et des recompositions qui les traversent.

Les contributions sont regroupées en chapitres distincts selon la place investie par ceux qui sont à l'origine des processus de changement et dessinent un paysage plutôt fragmenté des dynamiques sociales au sein des univers associatifs. Sans chercher à esquisser une cartographie qui rendrait compte du positionnement respectif des exemples présentés ici, essayons d'en dégager quelques lignes forces et d'y faire voir, par leur rapprochement, les enjeux qui les caractérisent.

Parce qu'il n'y a de changement qu'amorcé par des acteurs, il s'agissait de regarder comment ceux-ci explorent des possibles dans des situations contraintes. Dirigeants, intervenants bénévoles ou professionnels, ou encore destinataires de l'intervention, tous par leurs positionnements sont impliqués dans le changement. Ils construisent des agencements pratiques et se réfèrent à des horizons de sens qui guident leur action.

Dès la présentation de l'ouvrage nous indiquions l'ambition de trouver un équilibre entre la singularité des terrains présentés et leur nécessaire convergence autour de quelques éléments clés : les dynamiques collectives qui y sont engagées, les rapports aux différents environnements et les outils et méthodes mobilisés. Nous pouvons maintenant préciser ces positionnements singuliers à l'aide de quatre paramètres

que l'on retrouve à des degrés différents dans les expériences associatives présentées dans les textes : l'engagement des sujets dans l'action collective ; la tension entre adaptation, résistance et innovation dans le rapport aux dispositifs publics ; la construction d'univers hybrides ; enfin l'esquisse d'une action qui prend sens dans une société inclusive.

L'engagement des sujets dans l'action collective

La place reconnue à l'usager¹, un point commun, mais diversement traité

Créer des lieux de rencontre et d'échange est une forme d'intervention qui déplace le face-à-face de la relation duelle vers une rencontre avec d'autres personnes partageant des questions et des situations similaires. L'usager, introduit dans des échanges avec d'autres, prend sa place. Il s'opère une forme de socialité où les personnes rencontrées, professionnels ou bénévoles, sont sollicitées au titre de leur fonction et de leur aptitude à représenter une institution et à apporter des réponses pertinentes aux situations problématiques présentées. Par ce qu'il apporte de lui-même, par son savoir expérientiel spécifique, l'usager reçoit l'attention des autres, découvre d'autres vécus, devient acteur, trouve sa place dans la relation. Une dynamique de réciprocité y est à l'œuvre créant ainsi un autre rapport que celui de l'aidant-aidé. Elle est garantie par la présence de ce tiers professionnel ou bénévole qui en assure la régulation, afin que celle-ci ne dégénère ni en un rapport de domination des uns sur les autres, ni en une attitude consumériste consistant à venir prendre ce dont on a besoin. Ces espaces de socialisation, tels que l'Espace Rencontre parents/enfants et le Café associatif², organisés par les professionnels, soutiennent une dynamique qui ouvre un horizon de changement : il s'agit de permettre aux personnes accompagnées de se saisir de cette expérience partagée avec d'autres pour réaménager une relation, jugée trop difficile, avec l'environnement quotidien.

À l'autre bout de la chaîne de ce registre participatif qui invite l'acteur à coopérer dans un cadre préconstruit dans sa finalité et son organisation, l'association Amélior³ est une réponse à la reconnaissance d'une pratique collective, ancienne, tolérée, mais exclue de l'organisation

1 Bien qu'impropre à qualifier la personne qui est destinataire du service ou de l'action, nous retenons ce terme dans un sens générique.

2 Voir les textes de Alessandra Florio et Olivier Léonard ainsi que de Félix Lachesnaie.

3 Voir à cet effet le texte d'Olivia Mercier.

des marchés parisiens. Ce faisant, elle institue la pratique de la biffe dans l'espace public lui donnant une légitimité qui la sort de sa marginalité. Les biffins coconstruisent avec des professionnels le cadre de la reconnaissance d'une activité dont ils sont les auteurs. Cet agencement réorganise la place et les rôles des uns et des autres, leur conférant une nouvelle signification.

De l'usage à l'engagement

Les personnes concernées par l'accompagnement se saisissent ainsi d'un pouvoir d'agir qui les situe dans un cheminement qui s'inscrit dans la durée. L'accompagnement vise à susciter une capacité d'agir sur la réalité problématique avec laquelle elles sont aux prises. Il requiert de changer les modalités habituelles de la transaction entre la demande et la réponse modifiant ainsi les places pour que puissent se reconstruire de nouvelles représentations, comme cela advient dans le Young Café entre les jeunes et leurs encadrants⁴. Par ailleurs, dans d'autres associations, c'est l'usager qui est sollicité au titre de son expérience, d'aidé à aidant, qui intègre les équipes professionnelles et se positionne en pair-aidant, dans la relation avec les personnes. Ce nouveau rôle de travailleur-pair le place dans une interface entre deux univers. Cette ambivalence fait une compétence, comme un défi adressé à l'univers professionnel. Dans les jeux d'influence, de pouvoir qui s'y observent, ce sont aussi des sujets qui s'expriment⁵.

Ces différents exemples montrent que ces espaces, autonomes dans leur fonctionnement, sont cependant inscrits dans des logiques organisationnelles, voire institutionnelles qui les soumettent à des normes exogènes. Les tensions, voire le rapport conflictuel qui peut en résulter, témoignent de la difficulté à débattre, au sein de ces institutions, de ces divergences qui reposent sur des représentations différentes de l'action, quand il n'est pas simplement le constat du déclin de la régulation institutionnelle.

L'émergence d'une critique institutionnelle

Dans une réalité sociale composite et fragmentée, les institutions formées dans des contextes socio-économiques fort différents éprouvent souvent des difficultés à se saisir des critiques issues d'autres univers, d'autres expériences que celles connues par elles. Résultant

4 Voir le texte d'Odile Ginoccki, Samuel Hermange et Mathieu Saunier

5 Voir le texte d'Iñes Bedrani.

d'une construction historique visant à légitimer une initiative par la formation d'un jugement de valeur, elles sont sollicitées à refonder les termes de leur légitimité, afin de donner un sens à leur organisation. À l'image d'une institution figée dans la complexité de son organisation ou ancrée dans la fidélité à son héritage, se substitue celle d'une dynamique réflexive conduisant à reformuler un nouveau pacte. Là, la démarche collective de construction d'un projet nouveau, avec toutes les parties prenantes s'affirme comme un exercice de démocratisation de la délibération⁶. Cette refondation institutionnelle dans une démarche de projet mobilise aussi le cadre conceptuel avec lequel les acteurs appréhendent cette réalité sociale. Si certaines associations choisissent de mobiliser la méthode des scénarios pour définir un projet stratégique, il y a un préalable, celui d'un détour théorique pour créer les conditions d'un choix qui porte tout autant sur le positionnement de la cause à promouvoir que sur le modèle de la coopération dont le caractère associatif doit se traduire par des pratiques collectives⁷.

Entre adaptation, résistance et expérimentation : un rapport contrasté aux dispositifs publics

La coexistence d'espaces différenciés selon les normes à l'œuvre résulte aussi du rapport qu'entretient l'association avec les pouvoirs publics et plus largement de sa place dans l'action publique. Si celle-ci se veut ouverte à la participation des parties prenantes, les habitants, les associations comme relais de publics en difficultés, elle a aussi son envers, la capacité à contraindre ses interlocuteurs au respect de normes notamment financières. « Cage de verre, pour répondre à la crise de la représentation publique et aux nouvelles exigences de légitimité démocratique [...] et cage de fer [...] au nom d'une rationalité [...] en quête d'efficacité » (Lascoumes et Le Galès, 2012, p. 106).

Un premier agencement observé consiste à reproduire cette dualité d'une démocratisation des organisations à des fins de légitimation institutionnelle d'une part et de rationalisation des actions pour une gestion optimale des ressources d'autre part. On peut dans ce sens tout à la fois soutenir l'expression et la participation de ses bénéficiaires, jeunes et familles jusqu'à formaliser une expertise qui contribuera à l'élaboration de politiques publiques. L'autre versant, celui de la rationalité traversera l'organisation dans la gestion des ressources et dans sa capacité à rendre

6 C'est ici le cas de l'association ADSA dans les textes de François Bernard et Vincent Chaudet aussi bien que des Apprentis d'Auteuil, dans le texte d'Audrey Chrétien et Luc Fossey.

7 Voir le texte de Christine Chognot.

compte de l'impact de son action. L'enjeu du *management* est alors d'assurer la cohésion de cet univers. La taille de l'association et la diversité des actions générant une réelle complexité gestionnaire favorisent la réalisation de ce type d'agencement associé à la qualité professionnelle, comme c'est le cas dans l'exemple des Apprentis d'Auteuil.

Un second agencement est marqué par l'innovation, l'expérimentation par la proximité avec les publics concernés. Fondée sur la conviction que la construction conjointe de la réponse avec ses destinataires est la seule attitude pertinente et qu'elle requiert un environnement associatif en capacité de relayer cette initiative dans l'espace public, l'association Amélior soutient la pratique des biffins en assurant sa reconnaissance par la négociation avec les pouvoirs publics. Certes l'émergence associative illustre ce modèle dont l'équilibre tire sa force de l'entrelacement des relations affinitaires et fonctionnelles, qui pourra être remis en cause par un éventuel développement en taille et diversification d'activités.

L'innovation, dans un univers fortement rationalisé, ou ancré dans la continuité d'un fonctionnement, peut donner lieu à une stratégie de différenciation au sein d'univers dont la cohésion résulte d'une histoire partagée. Dans le cas de l'action associative pour promouvoir un habitat social⁸, associer les futurs locataires avant même leur emménagement n'allait pas de soi, parce qu'il fallait dissocier l'acte de construire et le moment de l'attribution à une famille.

De plus, construire un habitat collectif et l'animer en sus de l'activité traditionnelle, constituait un pari audacieux. L'autonomie d'un groupe projet a permis d'établir un espace d'expérimentation avec de nouveaux acteurs bénévoles dont la régulation avec l'organisation et le fonctionnement de l'ensemble favorise son intégration progressive, contribuant ainsi à l'ouverture de l'association à de nouvelles pratiques et à de nouveaux publics.

Des univers sociaux et économiques hybrides

Un enjeu d'autonomie

Dans leur stratégie, les associations mobilisent des ressources différenciées selon les contextes dans lesquels elles se développent. Alors qu'une représentation schématique inscrit les unes dans l'économie de la redistribution, les autres dans la réciprocité induite par le bénévolat, on observe une hybridation des ressources, construite autour d'un principe dominant qui configure diversement les relations. L'autonomie

8 Voir le texte de Joseph Haeringer.

recherchée s'acquiert aussi dans un ancrage territorial souvent qualifié d'écosystème.

Dans le cas de l'habitat social partagé, l'autonomie du projet est assurée par la multiplicité des ressources, le marché de la finance solidaire ou celui du mécénat, la redistribution publique au titre d'aide à la pierre ou d'allocations personnalisés au logement et la réciprocité dans l'engagement bénévole. Or il semble bien que l'engagement bénévole pour un projet novateur ait été le levier d'appel pour recueillir les ressources issues du marché. Mais pour assurer son fonctionnement dans la durée, l'accès au financement public pluriannuel passe par la réponse à un appel à projets, réinscrivant ce projet dans une logique de concurrence.

Une difficile reconnaissance de la complémentarité entre bénévolat et professionnalité : la question de l'expérience

Dans un contexte de rationalisation des financements publics, faire appel au bénévolat, au risque d'affaiblir le professionnalisme de l'association, est perçu comme la recherche d'une ressource nouvelle face à la baisse des financements publics. À cette critique pour partie infondée au regard des dotations budgétaires, les exemples cités montrent leur nécessaire complémentarité et en indiquent quelques pistes opérationnelles. Dans l'accueil et l'accompagnement des migrants, illustré par l'accueil des exilés chez des particuliers⁹, celle-ci est opérante par la différenciation des espaces d'intervention : l'habitant qui accueille chez lui suscite d'autres échanges que ceux amorcés dans les espaces professionnels institués. La cohérence entre ces diverses logiques, celle d'un accueil citoyen et celle d'une intervention professionnelle, requiert une régulation institutionnelle, ici en l'occurrence, le dispositif de la Dial. Dans ces échanges, les acteurs, bénévoles, professionnels, bénéficiaires en viennent à remodeler leur posture, à redéfinir leur rôle, bref à expérimenter de nouvelles manières de faire qui seront valorisées dans un échange réflexif. Ce que nous indiquent ces exemples est que l'expérience est source d'apprentissage pour autant que la personne puisse faire un lien, donner du sens, entre ce qu'il a produit et les effets de son activité (Dewey, 2011). C'est précisément ce que nous montrent les pairs-aidants dont la qualification recherchée repose sur un vécu expérientiel dont la mise en forme de récit et de sens contribue à l'élaboration d'une pratique nouvelle. Cette prise en compte de l'expérience est aussi potentiellement au cœur du mécénat auquel recourent certaines associations. Cet échange ne peut être un simple transfert de

9 Voir le texte de Mégane Réginal.

compétences comme si celles-ci se réduisaient à une technicité transposable, elle engage l'expérience subjective des personnes concernées dans une réciproque appropriation culturelle.

Il n'est pas anodin de remarquer combien l'expérience des sujets traverse l'ensemble des contributions réunies ici. L'espace Young Café offre cette possibilité pour les jeunes accueillis de s'engager dans une action leur permettant ce parcours créatif, fait d'essais et d'erreurs mobilisant leur subjectivité. Il se démarque ainsi d'un dispositif public instrumentalisé par son objectif d'insertion par l'emploi.

La référence à une société inclusive : un référentiel susceptible de repenser les rapports entre associations et pouvoirs publics ?

En créant des espaces différenciés pour favoriser la participation des publics en marge des institutions, les professionnels mais aussi les bénévoles de ces associations explorent une dynamique de socialisation. La prise en compte de l'expérience vécue par ces personnes renverse le paradigme de nombre de dispositifs orientés vers un objectif prédéfini, l'intégration d'une norme culturelle. L'aller-vers vise à soutenir les personnes dans la réalisation de leurs attentes, à construire avec elles un parcours pour accéder à des ressources leur permettant de se réaliser. Il s'agit de construire un espace-temps intermédiaire permettant la réalisation de ces échanges où la réciprocity ouvre à un dépassement des situations problématiques.

Pour caractériser ce changement de paradigme, ces acteurs se réfèrent à une vision inclusive de la société : soutenir la personne comme sujet de droit non par une reconnaissance formelle, mais par l'expérience concrète lui permettant d'agir. Alors que l'intégration s'opère par la médiation d'un espace spécifique, l'inclusion vise à soutenir le pouvoir d'agir des personnes concernées.

Historiquement, les associations ont activement contribué à la prise en compte d'attentes et de besoins de publics en marge, voire exclus de l'action publique. Leviers pour l'émergence dans le débat public de questions issues de la sphère privée, les associations ont créé des espaces différenciés favorables à cette évolution. Alors qu'une prise de conscience porte sur les limites d'une société censée réduire les processus d'exclusion, le modèle de l'inclusion, bien que très flou, sans doute par l'impossibilité encore à cerner ce mouvement de transformation en cours, est saisi par ces initiatives dont l'une des formes est de dissoudre ces cadres de référence.

Construire une société inclusive est un effort partagé [] ; c'est un horizon commun d'effacement des divisions, non un effort asymétrique où certains ont les droits et d'autres les devoirs ; c'est une politique publique et un mouvement de transformation sociale, non une prestation qu'on condescend à verser à certains aux dépens d'autres ; c'est une élévation collective de nos richesses et de nos conditions de vie, non une aide accordée à des tiers (Tuot, 2013).

Les processus de changement observés dans chacune des expériences présentées dans cet ouvrage relatent cette tentative de modifier les cadres pour aller vers des pratiques et des projets associatifs plus inclusifs et dans lesquels l'ensemble des professionnels, bénévoles ou publics se sentent acteurs de leur devenir.

Bibliographie

- Dewey, John, *La Formation des valeurs*, textes traduits et présentés par Alexandra Bidet, Louis Quéré et Jérôme Truc, Paris, La Découverte, « Les Empêcheurs de penser en rond », 2011.
- Lascoumes, Pierre et Le Galès, Patrick, *Sociologie de l'action publique*, Paris, Armand Colin, 2012.
- Tuot, Thierry, *La grande nation pour une société inclusive*, Rapport au Premier ministre sur la refondation des politiques d'intégration, Paris, La Documentation française, 2013.

Postface

Laëtitia Lethielleux

Cet ouvrage collectif se propose d'évoquer le changement en association par celles et ceux qui le font, le ressentent, le mettent en mouvement. La réflexivité est au cœur de ce travail et montre l'utilité de ce processus pour les associations. Dans un monde en perpétuel mouvement, dans un environnement institutionnel de plus en plus complexe, le changement s'impose à toutes les organisations... même aux associations. Dès le titre, le ton est donné. Le changement en association (et non uniquement dans les associations) conduit à « s'adapter, innover, résister » ... titre évocateur et annonciateur d'un autre changement, celui qui consiste à dessiner un cap. Au fil des chapitres, on comprend cette transformation progressive, la conscientisation de penser la stratégie sous toutes ses formes. Cette conscientisation s'accompagne d'une vigilance accrue pour préserver « l'héritage », l'identité de l'association et ses valeurs. Il s'agit d'éviter les pièges des isomorphismes, de la pâle imitation, des risques de la standardisation, de l'uniformisation... surtout d'avancer sans oublier d'où l'on vient et qui l'on est.

Changer, disparaître pour renaître... « Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès » (Autissier et Moutot, 2016 : 9). Cette approche s'inscrit dans la continuité des travaux de Lewin (1951) qui identifie trois phases du changement : la déconstruction de la réalité (le dégel, phase 1) ; le déplacement (la modélisation, phase 2) ; et la reconstruction (la nouvelle réalité, le régel, phase 3). Le changement est-il pourtant le signe d'une transformation ? Rien n'est moins sûr. La transformation, ou le fait passer d'un état à un autre, renvoie à un processus plus profond. Les lieux du changement sont partout. Autissier et Moutot (2016) identifient ces différents lieux

en tenant compte de la temporalité (présent et futur) et des dimensions individuelles ou collectives. À la lecture de ces travaux, on comprend que le changement peut être de plus ou moins grande ampleur selon qu'il passe par les pratiques quotidiennes, les outils de gestion ou la culture et les orientations stratégiques.

Le changement a, comme l'évoque Elisabetta Bucolo (*supra* p. 19-20), une double dimension à la fois institutionnelle et organisationnelle. Il peut être l'opportunité pour les acteurs du monde associatif de (re) penser leur modèle associatif dans ses multiples aspects (économiques, organisationnels ...), de se (re)connecter à l'histoire de leur structure (savoir d'où l'on vient pour savoir où l'on va), de réfléchir à ce qui fait le collectif (dans et au-delà des frontières de l'association). Finalement, le changement en association pousse aussi à questionner le rôle transformateur (et non uniquement le processus de transformation interne) des associations dans notre société. La crise de la Covid nous a montré que le rôle des associations reste encore trop souvent cantonné à celui d'une réponse d'urgence (alimentaires, sociales) mais qu'elles peinent à modifier les comportements des citoyens. À titre d'exemple, de nombreux citoyens ont découvert les AMAP¹, et autres structures des circuits courts alimentaires, lors des périodes de confinement pour reprendre leurs anciennes habitudes de consommation par la suite.

Changer, oui... mais comment ? À la lecture des chapitres, on comprend qu'un changement réussi est avant tout un changement choisi. Choisir, c'est se décider, c'est aussi renoncer en fonction du type de changement auquel les associations se trouvent confrontées. Choisir, c'est aussi prendre en main son avenir, accepter les réussites comme les échecs des orientations retenues, c'est se responsabiliser. Choisir, c'est permettre l'appropriation du changement à la condition d'associer l'ensemble des parties prenantes internes comme externes. Les trois parties qui composent cet ouvrage ébauchent une forme de triptyque du changement, comme une méthode à suivre. La première partie porte sur le changement choisi : être acteur pour ne pas subir... acteur de l'évolution du projet associatif, de la culture (valeurs) de l'association. Le choix devient une sorte de liberté émancipatrice où il s'agit de défaire pour refaire autrement. La deuxième met en exergue les pratiques : le changement doit se voir, être perceptible par les acteurs eux-mêmes mais aussi par les bénéficiaires, les usagers... dans une logique coopérative, collaborative. Faire ensemble le changement pour accompagner le changement. Cette démarche peut trouver sa source dans le conflit... qui devient paradoxalement salvateur et moteur. Enfin, la

1 AMAP : associations pour le maintien d'une agriculture paysanne.

troisième propose des trajectoires du changement en insistant sur le rôle central de l'expérience.

Les témoignages, qui structurent cet ouvrage, dressent un ensemble de conseils pour accompagner le changement en association en mettant l'accent sur la combinaison de l'intégration des parties prenantes (internes comme externes) dans la conduite du changement avec des actions de communication et de formation.

Enfin, la méthodologie retenue pour la rédaction de ce livre illustre doublement le changement et son caractère innovant. Premièrement, elle montre l'importance des formations universitaires en économie sociale et solidaire² pour accompagner les directions et présidences des associations dans leurs démarches réflexives et conduite du changement. Deuxièmement, elle renforce l'importance de la coopération, la force du collectif par l'organisation des ateliers d'écriture. En échangeant sur leurs pratiques, en partageant leurs questionnements, les auteurs ont mis en application le « faire ensemble » et rompu l'isolement maintes fois évoqué par les directions et présidences... Et si le changement en association, c'était avant tout cela.

Références

- Autissier, David et Moutot, Jean-Michel, *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*, Paris, Dunod, 2003.
- Autissier, David et Moutot, Jean-Michel, « Chapitre 1. Pourquoi faire de la conduite du changement ? », in Idem (dir.), *Méthode de conduite du changement. Diagnostic, accompagnement, performance*, Paris, Dunod, 2016, p. 7-30.
- Lewin, Kurt, *Field theory in social science*, New York, Harper & Row, 1951.

2 Voir le site du réseau interuniversitaire de l'ESS : <https://riuess.org/>

RESSOR

VOLUMES PARUS

VOLUME 1 • *Formes et fondements de la créativité dans l'Économie sociale et solidaire*, sous la direction de Monique Combes-Joret et Laëtitia Lethielleux (2016).

Issu de la XV^e rencontre du RIUESS qui s'est déroulée à Reims du 25 au 29 mai 2015, cet ouvrage témoigne de l'ampleur et du renouveau de la recherche contemporaine sur l'Économie sociale et solidaire (ESS), qui accompagnent l'ampleur et le renouveau de l'ESS elle-même: explosion du nombre de créations des Scop et des Scic, multiplication des monnaies complémentaires, ouverture des frontières de l'ESS à de nouvelles composantes entrepreneuriales, transformation rapide politiques des collectivités territoriales, évolution des formes de gestion et de *management*,

figures inédites d'ancrages et de partenariats locaux... Ces mouvements rapides et profonds définissent des nouveaux enjeux et suscitent de nouvelles problématiques. La recherche sur l'ESS se complexifie et se démultiplie dans toutes les disciplines selon des objets de plus en plus différenciés et dans des cadres théoriques toujours plus riches. Les deux coordinatrices de cet ouvrage ont regroupé les contributions en trois parties centrées sur l'entreprise, le territoire et les problématiques transverses, trois parties placées sous le titre « Les créativités des entreprises de l'ESS ». Le terme de créativité n'est pas d'un usage si fréquent dans l'ESS qui, comme on sait, est associée depuis quarante ans à l'innovation. Il nous invite à déplacer sensiblement notre cadre d'analyse.



ISBN : 978-2-37496-015-9

VOLUME 2 • *Parcours d'engagement*, sous la direction d'Emmanuelle Leclercq et Laëtitia Lethielleux (2017).

Les exemples présentés dans cet ouvrage évoquent différentes approches des parcours d'engagement. Ils illustrent des lignes de conduite de vie, des formes de militantisme orientées vers la défense de valeurs politiques et humanistes, tout en dévoilant les imbrications entre les parcours professionnels et les histoires de vie. Mais au-delà du militantisme, l'engagement se lit dans les transitions professionnelles au regard du rapport que le salarié entretient à l'activité professionnelle et les valeurs qu'il veut ou peut y développer. Les exemples concernant le monde de l'Économie sociale et solidaire analysent les mutations profondes de l'activité professionnelle. La généralisation de la professionnalisation impacte les systèmes de valeurs et d'attachement des bénévoles, mais aussi des salariés des associations, faisant émerger plusieurs figures de l'engagement. Dans le monde sportif, la passion et le don sont au cœur de l'engagement mettant en avant des formes particulières de rapport au travail. Cependant, les évolutions du monde associatif, l'apparition de groupements d'employeurs rappellent la fragilité de l'emploi et des statuts, qui transforment les parcours d'engagement.



ISBN : 978-2-37496-026-5

VOLUME 3 • *Les coopératives : quelles réalités ? Produire, commercer, consommer autrement*, sous la direction de Magali Boespflug et Laëtitia Lethielleux (2019).

Issues du socialisme utopiste du dix-neuvième siècle, les coopératives ont constitué le modèle dominant dans le commerce en France jusqu'à la moitié du vingtième siècle, avant de périlcliter avec l'avènement des commerces de grandes surfaces. Or, ce mouvement précurseur de la distribution moderne et de l'économie sociale et solidaire connaît aujourd'hui une nouvelle dynamique et semble répondre à de nombreuses attentes sociétales en termes de proximité, de solidarité, de démocratie et d'économie durable. En caractérisant les structures économiques des coopératives actuelles et en mettant en lumière la richesse



et la variété d'une dynamique marquée, entre autres, par l'attachement des salariés, la création de nouvelles formes coopératives et de nouvelles entreprises, les contributions rassemblées dans ce volume rendent visible et vivante la différence coopérative face au modèle libéral dominant qui tend paradoxalement à reprendre les valeurs coopératives à son compte.

ISBN : 978-2-37496-077-7

VOLUME 4 • *L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire : initiatives inspirantes et modèles novateurs*, sous la direction de Monique Combes-Joret et Laëtitia Lethielleux (2020).

Depuis la fin du xx^e siècle, les associations et les coopératives sont perçues par une frange croissante de la population comme des acteurs susceptibles de faire face aux problèmes sociétaux et de répondre aux aspirations des habitants. La société civile, les collectivités publiques, les universités, les médias voient en elles un fondement incontournable de la nécessaire rénovation de la vie économique. Cette promotion a placé l'Économie sociale et solidaire (ESS) de façon singulière face à trois défis essentiels : le défi politique, qui l'a invitée à passer de la résolution des problèmes sociaux à la conception d'une politique de développement ; le défi technologique, qui l'a amenée à gérer le nouveau rapport au travail et les nouvelles sociabilités induits par l'essor des nouvelles technologies ; le défi environnemental enfin, qui l'incite à devenir une économie non seulement sociale mais aussi écologique, capable de se développer sans accroître son impact sur l'environnement. Si l'ESS, en tant que mouvement, n'a pas encore répondu à ces questions, l'observation de terrain permet d'ores et déjà de dire que ses acteurs trouvent les voies qui renouvellent les champs d'activités, les organisations du travail et les modes d'exercices du pouvoir. Le propos de cet ouvrage collectif est précisément de témoigner de l'inventivité de l'Économie sociale et solidaire contemporaine face à ces attentes sociétales.



ISBN (broché) : 978-2-37496-104-0

ISBN (PDF) : 978-2-37496-111-8

Disponible en *Open Access* sur open.org (doi:10.34929/zfdz-dv88)

VOLUME 5 • *Le droit des coopératives en Afrique : réflexions sur l'Acte uniforme de l'OHADA*, sous la direction de Willy Tadjudje (2021).

L'ouvrage a pour but d'analyser le niveau de mise en œuvre de l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives (AUSCOOP), dix ans après son entrée en vigueur. Des analyses, conclusions et recommandations des auteurs, l'on peut retenir deux principales idées. D'une part, que l'Acte contient des faiblesses et des incohérences qui méritent d'être corrigées à l'occasion d'une réforme. D'autre part, qu'il souffre d'un manque de communion avec l'environnement juridique régional. Des deux idées, il semble que la seconde ait été plus déterminante pour la faible mise en œuvre de l'AUSCOOP. À tout considérer, il faudrait envisager, d'après les auteurs, un travail de mise en adéquation du droit OHADA avec les lois sectorielles et transversales. Ainsi, il semble que l'OHADA devrait progresser vers une approche mixte harmonisation-uniformisation. En effet, si l'AUSCOOP ne définit en principe que des règles générales, c'est pour laisser implicitement compétence aux autorités nationales ou régionales de fixer les règles spéciales. Sur le plan fonctionnel, cette stratégie paraît d'autant plus appropriée que, d'un État partie à un autre, les catégories spécifiques peuvent varier.



ISBN (broché) : 978-2-37496-135-4

ISBN (PDF) : 978-2-37496-136-1

Disponible en *Open Access* sur oapen.org (doi:10.34929/21mg-h828)

VOLUME 6 • *Les acteurs territoriaux au défi de l'insertion : vers le territoire capacitant ?*, Collectif PICOTE : Bernard Balzani, Melaine Cervera, Khoudia Guèye, Isabelle Houot, Élise Marcandella, Sylvain Starck et Delphine Wannemacher (2022).

Comment comprendre l'action publique en matière d'inclusion sociale et professionnelle ? Comment en mesurer les évolutions, en évaluer les effets sur les territoires ? Comment prendre en compte les besoins des personnes dites « les plus éloignées » des qualifications sociales et professionnelles ou encore « invisibles » au regard des dispositifs d'insertion ; autrement dit comment œuvrer pour la participation de tous à la vie sociale et économique sur les territoires ? C'est en partant de ces questionnements que les auteurs de cet ouvrage ont engagé un travail de recherche-action au sein du service insertion d'un conseil départemental dont ils présentent ici certains des résultats. La démarche adoptée, résolument interdisciplinaire, vise à comprendre aussi bien les ressorts des engagements des publics dans les dispositifs d'accompagnement qui leur sont proposés sur un territoire que les dynamiques des dispositions prises par des professionnels chargés de la mise en œuvre d'une politique publique d'insertion sociale et professionnelle à une échelle locale.



Cet ouvrage proposé par le collectif PICOTE s'adresse aux chercheurs intéressés par les questions d'insertion sociale et professionnelle liées au développement des territoires. Il intéressera également les professionnels de l'accompagnement qui pourront y trouver des pistes pour repenser et enrichir leurs pratiques. Enfin, il est destiné à tous ceux qui portent la conviction que l'horizon véritablement capacitant pour l'insertion sociale et professionnelle est celui de la coconstruction de l'action publique locale avec les citoyens.

ISBN (broché) : 978-2-37496-164-4

ISBN (PDF) : 978-2-37496-165-1

