

FAIRE CHANTIER / FAIRE ECOLE

Vers un pouvoir d'agir

Une proposition pour un terrain de formation à construire ensemble

CONTEXTE : VERS UN POUVOIR D'AGIR

Pour accompagner ce qui peut s'apparenter à une évolution franche des modalités de travail d'une institution, une migration vers un endroit mal connu, il me semble nécessaire de réfléchir à une évolution dans les manières d'accompagner ce changement. De ma position de formateur indépendant, ayant passé du temps avec des équipes de différents centres sociaux, il me paraît logique d'innover sur les processus de formations qui me semblent devoir, eux aussi, vivre une évolution radicale.

« On ne peut bien emmener des gens qu'à un endroit où on est déjà allé soi-même. »

Cette phrase, prononcée par un directeur de centre social que nous visitons avec un groupe en formation, me paraît intéressante pour introduire mon propos.

Simple à saisir, elle engage de nombreuses conséquences.

Ce directeur désigne, dans le contexte de notre échange, ce qu'il tente de faire avec son équipe, en lui proposant de travailler à rencontrer des habitants chez eux, dans des lieux ou des espaces publics, sans avoir d'objectifs précis, si ce n'est un prétexte pour entrer en relation, pour prendre du temps et parler, connaître et se faire connaître. Ce faisant, il fait prendre des risques à une partie de son équipe, ceux notamment pour qui l'animation est un territoire balisé avec des résultats précis à atteindre et des formes attendues. Par cette phrase, il signifie qu'il se permet cette prise de risque car il a lui-même déjà exploré cette façon de travailler, qu'il saura donc équilibrer la prise de risque par des sécurités, une logique dans le cheminement, des vigilances et des stimulations judicieuses.

Or il arrive parfois que celui qui donne la direction et propose un chemin n'ait pas eu l'opportunité de le parcourir au préalable.

C'est à peu près ce qui se passe dans le réseau des centres sociaux actuellement où une majorité des directeurs et des responsables de fédérations au plan local comme national sont dans une situation inconfortable et stimulante : engager le réseau vers des pratiques qu'ils estiment mais qu'ils ont, à quelques exceptions près, peu éprouvées par eux-mêmes. Et ce n'est ici faire insulte à personne : notre pays est simplement pauvre sur le terrain des pédagogies pragmatistes et des approches inductives, celles dans lesquelles on commence par prendre du temps pour observer, se connaître et faire naître, depuis « le terrain », ce qui deviendra un projet construit avec le public. L'ambition nommée dans le congrès des centres sociaux en 2013 est d'ailleurs relativement claire : il s'agit de s'orienter vers une dynamique qui est largement à inventer, sans disposer au préalable de ressources internes considérables. Le réseau tente donc, suite au congrès, de trouver les moyens de son ambition.

LES ATTENTES D'UNE FORMATION A L'APPROCHE DPA.

Parmi ces moyens, la formation par des tiers est privilégiée avec, en tête de proue, Yann Le Bossé, universitaire québécois, co-auteur d'une recherche sur l'empowerment qu'il a donc rebaptisé « Approche centrée sur le Développement du Pouvoir d'Agir » et qui a entamé une formation nationale en direction des délégués départementaux et régionaux.

D'autres formateurs sont sollicités aux échelons régionaux et départementaux qui, comme j'ai dû le faire, réinterprètent la notion de pouvoir d'agir en fonction de leurs spécificités, connaissances et expériences.

En ce qui me concerne, j'ai eu la chance de découvrir l'animation pour enfant dans un centre de vacances alternatif – pas de tranches d'âges et pas de programmes – fondée sur l'observation des enfants et de leurs activités spontanées, comme point de départ des animations ; sur l'aménagement de l'espace comme méthode pour susciter et développer des projets d'enfants. Je suis devenu directeur dans ce centre de vacances puis formateur d'animateur et de directeurs, avec cette approche. J'ai par la suite développé, avec les mêmes fondements, un travail d'animation en espaces public en direction de passants et d'habitants. J'ai réalisé, concernant ces pratiques, un mémoire en recherche-action dans le cadre d'un DHEPS, qui m'a permis de structurer mon activité. Devenu consultant, je suis intervenu à de nombreuses reprises directement ou indirectement dans des projets d'habitants issus de quartiers populaires. J'ai donc eu la possibilité d'éprouver des situations apparentées au développement du pouvoir d'agir sous des angles différents et ces expériences vécues à la fois comme animateur, formateur, directeur, étudiant et consultant me servent évidemment de point d'appuis dans les formations que je réalise.

Cependant, la question posée par la formation de bénévoles, d'animateurs et de directeurs de centre sociaux à une approche DPA reste complexe car les compétences qu'ils sont censés développer doivent leur permettre d'accompagner des habitants. Or, pour revenir à

la citation introductive, s'il on ne peut bien emmener des gens que là où l'on est déjà allé soi-même, ma tâche de formateur consiste donc en partie à créer des situations dans lesquelles les stagiaires éprouvent pour eux-mêmes leur propre pouvoir d'agir. Ce qui s'apparente donc à un véritable processus d'enquête coproduit avec les stagiaires n'a pas pu se développer par exemple dans le cadre de formations courtes (trois jours) avec un grand nombre de stagiaires bénévoles ou salariés issus de la région Poitou-Charentes.

En revanche, une formation pour des directeurs de centres sociaux, menée avec la fédération départementale de Gironde, a permis ce processus, la taille du groupe et la durée de la formation étant propices. Ce groupe a en effet considéré, pendant et à l'issue de la formation, la nécessité de créer une sorte de communautés de pratiques entre directeurs, pour essayer d'entrer dans des logiques de coopération, relativement absentes jusqu'ici. Les étapes engagées (entretiens individuels, travail autobiographique, travail sur les impuissances, visite d'études, prospection collective), soutenues par des apports et des documents d'appuis, ainsi que la dynamique de groupe semblent avoir permis de générer une forme de créativité collective face à des constats d'isolements partagés.

L'enjeu fut ici double : d'une part donner à penser ce que peut signifier le pouvoir d'agir en termes de projet de structure et de direction d'équipe mais également éprouver, au long de la formation une expérience de son propre pouvoir d'agir. Il me semble que je nomme ici ce qui peut s'apparenter à un cahier des charges abouti, pour toute formation à l'approche DPA. Pourtant, il me semble relativement illusoire de projeter un changement global, en tentant la simple duplication de ce type d'expériences de formations, quand bien même elles apportent des satisfactions.

LES LIMITES D'UNE STRATEGIE DE FORMATION EXTERNALISEE

Bien évidemment, je ne nie pas que ces options apportent des effets, je m'interroge davantage sur leur possibilité de faire mouvement à une échelle satisfaisante, par-delà les dynamiques exploratoires et expérimentales de quelques-uns. Mes hypothèses se basent sur des observations et des échanges circonscrits à deux régions et se veulent ici un appel à la discussion.

UNE QUESTION ECONOMIQUE

La première raison, que j'évoquerai rapidement par son évidente actualité, c'est l'inexorable tendance à la réduction des enveloppes consacrées à la formation, qu'il s'agisse des dotations globales comme des thèmes qui ouvrent droit à un financement. Or les formations qui permettent une véritable montée en compétence nécessitent des investissements à la hauteur du volume horaire déployé. Cette première limite, triviale mais implacable, doit nous inviter à faire preuve d'une certaine inventivité. Plus encore, elle ouvre peut-être des pistes qui ne seraient pas empruntées en cas d'abondance ; parfois la contrainte oblige à produire des solutions inédites.

La seconde raison repose sur les phénomènes de replis observés et une large tendance à l'absence de coopération au sein d'équipes comme entre structures : de nombreux acteurs qui travaillent avec beaucoup de passion et d'acharnement ne se sentent pas toujours « payés » de leurs efforts. D'autres se sentent peu compétents mais ne disposent d'aucun endroit suffisamment bienveillant pour pouvoir en parler. Si des espaces existent, ils sont vécus comme inappropriés pour « faire groupe » et ne semblent pas permettre de développer un niveau de proximité et de confiance suffisant pour « se dire les choses » et « lâcher les armes », comme l'explique l'un des directeurs en formation :

On sait bien qu'un des problèmes de la relation entre structures, entre pairs, c'est d'abord de construire des relations de confiance, c'est extrêmement délicat parce que, pourquoi est-ce qu'on a du mal à construire des relations de confiance ? Parce qu'on travaille dans de telles conditions d'insécurité qu'on a appris à être prudent, voire limite parano, non mais franchement, c'est très, très dur...Donc pour réussir à casser toutes ces résistances qu'on a, ça veut pas dire qu'on n'a pas de désir, le désir il est là mais ça veut dire qu'il y a des choses qui nous freinent et moi ce que je crois c'est qu'il faut qu'il y ait le sentiment, pour les uns et les autres, qu'on va pouvoir y aller « tranquille », qu'on va pouvoir y aller avec toute cette bienveillance-là, qui est présente entre nous [dans le groupe en formation].

Il existe dans le réseau des centres sociaux, des salariés et des bénévoles ayant des réussites effectives en termes de mobilisation et de développement de projets d'habitants dans une logique proche de l'approche DPA. Parmi eux, nous trouvons en grand nombre des gens ayant des pratiques intuitives agissant souvent dans leur institution en « francs-tireurs », sans soutien particulier ou cohérence globale avec le projet de leur structure. Comment valoriser cette myriade d'initiatives rendues quasi invisibles ? Comment travailler avec ce public qui « sent » les choses mais ne dispose pas souvent d'endroit pour monter en compétence ?

Nous trouvons également, en nombre plus restreint, des gens ayant des pratiques assumées et conscientes, avec un surcroit de capacité à les transmettre et à les institutionnaliser, agissant le plus souvent en intelligence collective dans leur structure. Il semble que ces derniers ne disposent pas non plus de conditions favorables pour partager, au sein de leur propre réseau, ce qu'ils ont su développer. On observe en effet dans le réseau l'existence d'un discours consensuel qui cherche à niveler les écarts - « Chacun bosse bien, à sa façon » - qui constitue une manière de gérer les susceptibilités, une forme de diplomatie qui n'est pas sans conséquences. Pour ne gêner personne, que ce soit dans une équipe ou dans un réseau, ceux qui font différemment et qui sont assez souvent ceux qui « en font plus », peuvent rapidement devenir « ceux qui en font trop ».

Cette situation, qui n'est évidemment pas propre au réseau des centres sociaux, paraît particulièrement dommageable, notamment par la déperdition d'énergie et de ressources qu'elle engendre.

Le recours systématique à des prestations extérieures me semble en partie causé par cette difficulté chronique à créer des situations de co-formation et de compagnonnage effectives.

Comment trouver dès lors un meilleur équilibre entre ressources internes et ressources externes ? Comment gérer les susceptibilités, les défiances et offrir à certains des positions valorisantes de compagnons, de soutien, eu égard à leur réussites, ce qui suppose une forme de reconnaissance officielle de leur travail ? Comment pouvoir parler de ce qu'on rate dans un réseau où la communication de chacun exige de toujours faire croire qu'on a des réponses ? Comment permettre à des équipes de vivre pour elles-mêmes une expérience du pouvoir d'agir, avant d'imaginer pouvoir déployer un processus analogue avec des habitants ?

C'est pour répondre à ces questions que je propose l'hypothèse des chantiers-école, des dispositifs de formation-action collaboratifs dans lesquels nous viserions les objectifs suivants :

- Comprendre les approches centrées sur le DPA en faisant et en expérimentant ;
- Travailler à des innovations exploitables pendant et à l'issue des chantiers ;
- Stimuler la création de communautés de pratiques pour les animateurs bénévoles et salariés des structures comme pour ceux du réseau ;
- Envisager une formation qui permette de penser une autre articulation des ressources internes et externes, dans laquelle jouent aux mieux les complémentarités entre formation et compagnonnage, dans le but de faire diminuer progressivement la part de prestation de formation.

QU'EST-CE QU'UN CHANTIER ECOLE ?

QUELS CHANTIERS ?

Il nous semble clair que les approches défendues par le travail centré sur une approche DPA a des correspondances nettes et étroites avec une manière d'envisager l'animation, quels que soient les publics et les secteurs d'intervention. Cette hypothèse n'est pas encore claire pour beaucoup, tant l'approche défendue est arrimée à des exemples de mobilisation d'habitants dans un contexte conflictuel, de luttes créatives et de rapport de force avec les pouvoirs publics, ce à quoi nous renvoient le community organizing par exemple. Notre idée

initiale est donc de travailler aux démarches émancipatrices prônées par l'approche DPA et de pouvoir les déplacer d'un endroit très exigeant et relativement « élitiste » (la mobilisation d'habitants de quartiers populaires dans une perspective de développement social local) vers des secteurs traditionnels des centres sociaux tels que l'accompagnement scolaire ou le centre de loisirs. Cette perspective nous semble cruciale pour démocratiser l'approche DPA et affirmer qu'il ne s'agit pas de déployer un dispositif nouveau mais bien d'envisager différemment le rapport au public, quel qu'il soit.

Nous envisageons un second type de terrain qui serait « hors les murs » : comment travailler chez les habitants, dans des lieux publics ou dans l'espace public ? Comment travailler avec des gens qui ne connaissent ou ne fréquentent pas les structures ? Ce second type de terrain fait le « pendant » au précédent, créé un point d'équilibre et de complémentarité entre publics captifs et publics non-captifs. Ainsi, les terrains de ces futurs chantiers seraient composés de l'assemblage entre un secteur de centre social avec les dispositifs qui lui sont associés (ce qui inclut parfois le travail dans d'autres institutions) et d'autres terrains d'intervention pour ce même secteur, qui ne seraient pas ou peu investis : la rue, les places, les commerces, chez l'habitant.

Comment travailler différemment l'accompagnement scolaire, l'animation des mercredis ou l'accompagnement des familles dans et en dehors du centre social ? Comment innover dans nos dispositifs et à côté de ceux-ci ? Il s'agit ici de se rassembler, de mener une enquête collective pour faire évoluer des pratiques, dans une logique « tous pour un ».

Le chantier collectif concerne donc un secteur spécifique des centres sociaux et réunit différentes structures. On se rend dans les lieux de chacun, on observe ce qui s'y passe, on produit des hypothèses, on essaie de nouvelles façons de procéder.

Le chantier pourrait s'articuler autour des terrains suivants :

- S'en tenir à observer in situ ce qui se passe chez l'autre, dans des moments adéquats, produire des hypothèses et des expérimentations dont chacun s'empare et interprète dans sa structure et dont il rend compte au reste du groupe
- Constituer des équipes mixtes, dans lesquelles des salariés et bénévoles de différentes structures conçoivent des outils ou des procédures ensemble qu'ils vont éventuellement, si cela s'y prête, animer ensemble dans une des structures.
- Concevoir et expérimenter ensemble avec des publics non captifs.

Les terrains d'expérimentations se situent aussi bien en amont, pendant et en aval des séquences d'animation. Dans et en dehors des structures.

Des visites d'études sont envisagées, pour rencontrer en France des établissements ayant développées des démarches originales et éclairantes pour le groupe.

Un chantier c'est :

- Une manière de créer un vécu commun, de partager des situations, d'être « en prise » avec des situations et pouvoir en faire un espace de réflexion pragmatique et incarné.
- Un espace de travail rassembleur. Le « faire » est considéré ici comme un enjeu démocratique ; il constitue un terrain possible où ceux qui savent s'exprimer publiquement et ceux le savent moins peuvent s'y retrouver et trouver leur place : dans un chantier, il y a plein de tâches et de fonctions à occuper.
- Une aventure commune, une ambition qui peut générer de la mobilisation.

QUEL COLLECTIF EN FORMATION ?

- ➔ Des animateurs, bénévoles et salariés concernés par le secteur dédié au chantier. Idéalement, le groupe devrait comporter différentes composantes en termes de degré de savoirs faire : certains se sentent désarmés ou peu armés, d'autres ont intuitivement développé des tactiques, des outils, d'autres encore ont la chance d'avoir développé une stratégie innovante conscience et partagée par leur structure, et apparentée à une approche DPA.
- ➔ Des dirigeants bénévoles et salariés des structures et les animateurs de réseaux intéressés pour participer au chantier.
- ➔ Une « équipe d'appui au changement » qui encadre la formation-action et dont les formateurs ont les complémentarités suivantes :
 - Certains interviennent sur les gestes de l'animation ;
 - Certains interviennent sur les mots de l'animation ;
 - Certains interviennent sur la dynamique et la gestion des groupes

L'idée est ici de respecter la dimension complexe du changement : un travail à la fois sur les postures et les gestes professionnels, sur les termes et les mots pour les expliquer, les décrire, les partager, mais également sur les conséquences de ce travail au sein d'une équipe. L'équipe d'appui soutient de manière classique sur des registres de compétences attendus mais travaille aussi sur les dimensions moins visibles mais structurantes : décrire et comprendre les « agirs professionnels », envisager les effets d'un chantier sur l'ensemble du groupe.

Paradoxalement, les méthodes de développement communautaires ne seraient pas absentes de notre travail mais se retrouveraient à un autre endroit que celui initialement envisagé. L'idée, à l'instar de ce que défend Alinsky est de faire un travail communautaire au sein d'une communauté de professionnels et de bénévoles pour permettre de faire émerger à la fois des groupes, des leaders et donc de faire monter en puissance les capacités de trouver des solutions autonomes. Dans ce cadre, nous essayons de constituer des espaces de compétences partagés qui doivent permettre de se passer ou de limiter les apports extérieurs au strict nécessaire, en ayant utilisé bien davantage les ressources endogènes.

Idéalement, le groupe d'appui est initialement constitué de formateurs extérieurs, s'étoffe de salariés et de bénévoles en capacité et/ou en compétences, qui deviennent progressivement des accompagnants et finissent par se passer du formateur.

C'est donc une toute autre mission qui se dessine pour le groupe d'appui et pour les formateurs investis dans ce projet, qui sont davantage les animateurs d'une communauté en devenir, que d'uniques dispensateurs de contenus.

Nous sommes dans une logique émancipatrice qui suppose de ne pas prescrire de solutions mais de mettre en place un contexte suffisamment stimulant pour permettre aux stagiaires de développer leurs propres solutions.

Nous visons tout particulièrement l'articulation de différents processus de formation :

- Des situations de co-formation. Nous posons comme axe central du travail de formation-action que celui-ci soit l'opportunité de créer des espaces de rencontres et d'affinités entre professionnels, qui permette le déploiement, pendant la formation, d'une communauté de pratiques.
- Des situations d'auto-formation. Nous cherchons à produire un contexte qui soit mobilisant pour chaque stagiaire, qui lui donne le désir, la confiance et l'énergie, sur certains aspects, de monter en compétence, de passer des intuitions aux raisonnements par lui-même. Le travail de pédagogie inversée est ici un des outils spécifiques sur lequel nous insisterons.
- Des situations d'hétéro-formation. Des intervenants sont disponibles pour donner un cadre global à la formation, pour y partager les contenus qu'on peut attendre d'eux, que la forme soit active ou plus classique.
- Une logique de formation continue : les stagiaires travaillent pendant et entre les séances collectives. Ils ont des terrains d'expérimentations et d'enquête à déployer dans leur structure et parfois en dehors.