



DE LA COLERE A L'ACTION COLLECTIVE



**LE COMMUNITY ORGANIZING
COMME SOURCE D'INSPIRATION**

INTRODUCTION

Mobiliser des habitants autour de problématiques qui les touchent, encourager le "pouvoir d'agir" et les actions collectives, se mettre en capacité de négociation pour agir sur les décisions, créer du rapport de force pour lutter contre les injustices...

Voilà des enjeux auxquels de nombreux travailleurs sociaux et citoyens sont confrontés quotidiennement.

Bon nombre de documents, de méthodes, d'articles abordent ces questions avec plus ou moins d'audace. Depuis quelques années, nous entendons parler de plus en plus d'une approche initiée par le sociologue et militant Saul Alinsky au 20^{ème} siècle : le "community organizing".



Periferia aisbl

Rue de la Colonne, 1
1080 Bruxelles
contact@periferia.be
+32 (0) 2 544 07 93
www.periferia.be

Rédaction : Periferia aisbl
Conception graphique : Lisa Gilot
Photo de couverture : Manifestation à Aubervilliers © Alliance Citoyenne
Illustrations : Miguel Magalhaes - miguel.v.magalhaes@gmail.com
1^{ère} édition - 2017
Toute reproduction autorisée et encouragée sous réserve de citer la source.
Tous retours, commentaires, critiques et suggestions sont bienvenus !



Manifestation d'ACORN : une des plus importantes "community organizations" en Amérique du Nord.

SOMMAIRE

UNE NÉCESSITÉ DE REPENSER NOS PRATIQUES ET STRATÉGIES

3 Une nécessité de repenser nos pratiques et stratégies

- 3 Des "nouvelles" formes d'organisation ?
- 5 Une méthode qui nous vient des Etats-Unis...
- 6 ... et qui a inspiré des acteurs bruxellois
- 7 Plusieurs formes et traductions différentes
- 9 "L'Alliance citoyenne" comme point de départ

11 Principes du community organizing

15 Des modes de faire

- 15 L'organisateur, un tisseur de colères
- 19 Prendre le temps de créer des liens de confiance
- 23 Construire du collectif
- 24 Construire des campagnes
- 25 Passer à l'action
- 30 Renforcer et autonomiser l'organisation

31 Réflexions à partir du community organizing

- 32 Oser partir des colères...
- 34 ... au risque d'exacerber les tensions ?
- 35 Dépasser les seuls enjeux locaux
- 36 Comment laisser de la place aux individus dans une démarche collective ?
- 38 " On ne mord pas la main qui nous nourrit.... "
- 39 Accompagner sur la durée ?

40 Conclusion

Periferia a toujours travaillé au croisement des pratiques, des territoires et des publics. Aujourd'hui, il nous semble important de pouvoir continuer à accompagner l'émergence de "nouvelles" pratiques, modes de faire, comme nous l'avons fait avec Capacitation citoyenne, les Community Land Trusts ou les budgets participatifs, tout en veillant à garder en tête qu'il n'existe pas de recette miracle.

Si nous sommes persuadés que le changement viendra à travers une multitude d'initiatives et modes d'action, nous pensons qu'il est important de pouvoir donner davantage de poids à des approches qui permettent aux citoyens de retrouver une réelle place dans la démocratie en faisant appel à leur droit d'interpellation, en dehors des mécanismes existants. Nous pensons que les dispositifs de démocratie participative, nécessaires, ne suffisent pas à eux seuls à rééquilibrer les "pouvoirs d'influence" des plus faibles.

Le renforcement du pouvoir des citoyens, mais surtout de leur influence sur les décisions, reste une priorité pour réduire les inégalités. Ce travail doit être mené de diverses façons et il nous semble que le community organizing est une piste inspirante, parmi d'autres.

Combinant à la fois un travail de type communautaire, avec un intense travail de terrain et d'analyse collective, s'appuyant sur des techniques et des principes de l'éducation populaire au niveau de l'animation et l'accompagnement des groupes, et enfin mettant en place des stratégies de négociation et d'action s'inspirant de l'activisme politique ou des actions directes, les méthodes du community organizing ont attisé notre curiosité et notre intérêt au point d'y consacrer une publication. Sans être experts, nous avons souhaité transmettre dans cette publication les éléments qui nous apparaissaient pertinents pour les personnes qui souhaitent questionner leurs propres pratiques et s'ouvrir à de nouvelles perspectives.

DES "NOUVELLES" FORMES D'ORGANISATION ?

En Belgique, comme dans beaucoup d'autres pays, les acteurs "traditionnels" - et particulièrement les syndicats - qui ont façonné le paysage politique et les rapports de force durant plusieurs décennies sont confrontés à de nouveaux défis. Beaucoup de citoyens ne se reconnaissent plus dans ces formes d'organisation, souvent complexes et pyramidales. Certains en viennent même à douter de leur pertinence, à l'heure où le travail et le salariat sont en profonde mutation et où on voit de nouvelles formes d'économies se développer.

En parallèle, d'autres modes de mobilisation (re)-voient le jour, souvent à l'initiative de citoyens, qui décident d'agir pour lutter contre des projets, réformes ou défendre une cause. Ces mobilisations se font souvent sur des enjeux écologiques ou sociaux, et non plus forcément à partir du lieu de travail. Elles sont parfois très locales (à l'échelle d'un quartier, d'une commune...), à d'autres moments plus globales (justice climatique, TTIP...). De nouvelles "alliances" se créent, de nouveaux horizons s'ouvrent et d'autres formes d'actions apparaissent à côté des traditionnelles manifestations. Elles font plutôt appel à des actions directes, généralement non-violentes, souvent humoristiques, ironiques. Cependant, beaucoup de citoyens restent à l'écart et en dehors de ces mobilisations, généralement vues comme militantes.



Action du collectif "Flashmob Justice Fiscale" - © Flashmob Justice Sociale

On voit également d'autres acteurs, notamment au sein de l'éducation permanente, qui peinent à mobiliser les citoyens. L'engagement ne se fait plus sur la base d'une appartenance à un "mouvement" mais davantage sur la base des enjeux qui touchent les personnes, avec un rôle toujours plus grand des réseaux sociaux.

Force est de constater que nous devons repenser les façons d'agir et de s'organiser si on ne veut pas se retrouver avec des fractures de plus en plus grandes entre citoyens d'une part, entre citoyens et représentants politiques d'autre part, et même entre citoyens et acteurs de la société civile.

Depuis quelques années, on voit (ré)-apparaître des formes de mobilisation qui prônent un travail plus "radical". Car, ce qui se joue en arrière-plan, ce sont bien des rapports de force si on veut continuer à défendre des modèles pour une société plus juste et solidaire.

Alors, quelles sont les "nouvelles" formes d'organisation qui permettent de toucher les personnes dont on parle peu et dont on n'entend presque jamais la voix ?

UNE MÉTHODE QUI NOUS VIENDE DES ÉTATS-UNIS...

Souvent comparé à un "syndicalisme tout terrain" - c'est-à-dire dans tous les domaines et pas seulement celui du travail - le community organizing « *cherche à mobiliser un public large et diversifié pour obtenir des changements sur des enjeux tels que le logement, les salaires, l'emploi, la sécurité ou l'exclusion politique* » (Talpin, Balazard). Cette méthode, expérimentée puis consolidée à partir des années 1930 aux États-Unis par Saul Alinsky, permet aux citoyens de s'organiser pour construire collectivement des revendications, interpellier les institutions responsables, et ainsi obtenir des améliorations concrètes de leurs situations. D'abord aux États-Unis, puis au Canada et en Angleterre, le community organizing s'est propagé dans les pays anglo-saxons avant de se développer plus récemment en France.

« Saul Alinsky naît en 1909, de parents issus de l'immigration juive russe, dans une famille religieuse et pauvre. Il est souvent considéré comme l'un des pères du "community organizing". C'est donc pour son activité militante et les nombreuses organisations de quartier qu'il a construites, de la fin des années 1930 jusqu'à sa mort en 1972, qu'il est principalement reconnu. C'est dans les quartiers les plus défavorisés de Chicago (et, plus tard, dans d'autres villes) qu'il rassemblera les citoyens dans de larges organisations communautaires afin de défendre leurs droits et revendiquer de meilleures conditions de vie. Il va ensuite fonder son propre mouvement d'organiseurs professionnels : l'Industrial Areas Foundation (IAF), encore actif de nos jours. À côté de cette activité militante, Alinsky écrira également plusieurs ouvrages importants, dont deux – *Reveille for Radicals* et *Rules for Radicals* – sont directement liés aux questions du community organizing et des méthodes d'organisation. Ces deux essais, devenus des "classiques", constitueront son principal héritage théorique, source d'inspiration pour les militants et les chercheurs. »



Extrait du texte de Daniel Zamora et Nic Gortz, « Saul Alinsky, Organiser le pouvoir populaire » pour la revue *Ballast* (texte inédit) - source web : www.revue-ballast.fr

Cependant, le travail d'organisation collective a toujours été présent au sein des mouvements sociaux, et tout particulièrement au sein des organisations syndicales. On ne peut donc pas dire que le "community organizing" soit réellement une nouveauté. Néanmoins, si les méthodes ne sont pas neuves, le regain d'intérêt pour ce type d'approche démontre sans doute un besoin et une envie de la part des organisations de questionner les pratiques à l'œuvre aujourd'hui

Est-ce que nos stratégies sont pertinentes ? Nos actions ont-elles un réel impact ? Comment travailler ensemble entre organisations ayant des pratiques et intérêts différents ?

...ET QUI A INSPIRÉ DES ACTEURS BRUXELLOIS

En octobre 2017, une vingtaine d'acteurs bruxellois se formaient avec l'Alliance Citoyenne de Grenoble (voir encadré) à une des pratiques du community organizing. Suite à cela, le groupe constitué lors de la formation a souhaité continuer de mener un travail de réflexion et de questionnements afin de voir comment cette pratique pouvait prendre place dans le contexte bruxellois, et plus largement belge.

Ceci n'est pas un manuel !

Nous insistons sur le fait que cette publication ne veut pas être un "manuel", ni une présentation exhaustive des différentes approches du community organizing. De nombreuses références en français et anglais existent et traitent de façon bien plus complète du sujet. Nous avons d'ailleurs repris à plusieurs reprises des extraits pour permettre d'aller plus loin.

Cette publication doit davantage être vue comme source d'inspiration à partir de différents aspects qui nous sont apparus comme pertinents pour des personnes qui découvrent cette approche et (se) questionnent (sur) leur propre pratique. Nous avons aussi repris des enjeux et questionnements identifiés collectivement lors des échanges au sein du groupe.

Le community organizing regroupe un ensemble de pratiques, méthodes et "branches" différentes. Nous sommes conscients que nous n'abordons ici que quelques facettes.

PLUSIEURS FORMES ET TRACTIONS DIFFÉRENTES

Le community organizing s'est développé au cours du siècle passé et a pris de nombreuses directions. Au fil du temps, plusieurs courants se sont progressivement marqués, soulignant davantage certains modes de faire. Plus largement, les « *expériences de community organizing font partie des initiatives qui cherchent à accompagner, dynamiser, soutenir l'organisation de ceux qui ne se mobilisent pas spontanément contre les problèmes et les injustices qu'ils vivent concrètement* ». C'est ce que soulignent Julien Talpin et Hélène Balazard dans l'article « Community organizing : généalogie, modèles et circulation d'une pratique émancipatrice », paru dans la revue « En mouvements : Ma cité s'organise - Community organizing et mobilisations dans les quartiers populaires »..

Ils distinguent au moins trois branches qui se différencient, par exemple dans leur rapport aux pouvoirs publics ou encore dans leurs échelles d'intervention. Néanmoins, on peut distinguer des éléments communs :

- * une volonté de donner une voix et de promouvoir les intérêts des classes populaires ;
- * un rapport relativement conflictuel aux institutions qui suppose, entre autres, un financement public limité ;
- * la volonté d'aller chercher les classes populaires là où elles se trouvent, plutôt que d'attendre qu'elles ne participent spontanément.

Il n'existe pas non plus une seule traduction en français.

« L'expression community organizing peut être traduite en français par l'expression "organisation communautaire", comme le font les québécois. D'autres préfèrent le terme "organisation de la collectivité" (Médard, 1966, p. 1). Une des premières tentatives de définition en français stipule que "il y a organisation communautaire, lorsqu'un expert cherche à introduire un changement social dans une communauté locale, en faisant participer la communauté à son propre changement". »

Hélène Balazard, « Community organizing », GIS Démocratie et Participation, 2013, <http://www.dicopart.fr/fr/dico/community-organizing>.

Le terme "organisation collective" est parfois utilisé pour décrire la pratique du community organizing. C'est le cas de l'association "Organisez-vous !" pour qui « *cette traduction s'inscrit dans un souci de bien retranscrire l'esprit de cette méthode (créer du collectif), mais aussi dans un désir de s'inscrire dans la longue histoire des luttes collectives (et en particulier syndicales) dont beaucoup se sont réclamées de principes proches de ceux d'Alinsky* ».



Il ne s'agit pas d'une "organisation des communautés" mais plutôt d'une "organisation de la communauté". La notion de communauté diffère également du contexte anglo-saxon :

« Le terme de "communauté" n'est pas à prendre dans son acception française mais réfère davantage à une conception particulière de la société civile américaine. La "communauté" peut être un quartier, un groupe spécifique (les jeunes d'un quartier, les femmes, etc.) voire également un groupe ethnique associé à un territoire commun. »

Nic Gortz, permanent syndical fédéral de la CSC Bruxelles-Hal-Vilvorde, « Alinsky et la Belgique en 2014 : un contexte assez similaire », périodique trimestriel du CIEP-MOC L'Esperluette N°82, 2014.

Actuellement, on compte de plus en plus d'organisations qui se réfèrent aux principes du community organizing en France : le collectif "Stop le contrôle au faciès" qui lutte contre les contrôles d'identité discriminatoires par la police, "Si on s'alliait" à Rennes, et enfin l'Alliance citoyenne qui compte aujourd'hui plusieurs "antennes" à Grenoble, Aubervilliers et Gennevilliers dans la région parisienne.

En Belgique francophone, les méthodes du community organizing sont enseignées et reprises dans certaines formations comme à l'Institut Supérieur de Culture Ouvrière (ISCO) qui revendique sa filiation à la pensée de Saul Alinsky :



Le collectif "Stop le contrôle au faciès" s'inspire du community organizing dans ses actions - © Stop contrôle au faciès / Studio Praxis



Illustration des 5 piliers pour une alliance citoyenne par l'association "Et si on s'alliait" à Rennes - © Si on s'alliait

"L'ALLIANCE CITOYENNE" COMME POINT DE DÉPART

Dans ce document, nous nous inspirons beaucoup des pratiques de l'Alliance citoyenne, qui a été une des premières organisations se revendiquant clairement du community organizing. Cette association a été créée en France en 2012.

S'inspirant du modèle développé par Saul Alinsky, elle s'appuie également sur les méthodes développées et pratiquées par ACORN, une organisation américaine très puissante en Amérique du Nord (jusqu'à 175 000 membres aux États-Unis en 2010, 70 000 membres actuellement au Canada). Leur approche consiste notamment à mener un travail de terrain très important pour aller rencontrer individuellement les personnes chez elles, près de leur lieu de travail, ou dans la rue. Cette approche permet de toucher les plus "éloignés" de la vie publique. Cette forme de mobilisation demande un investissement plus conséquent que d'autres formes de community organizing qui visent, par exemple, à nouer des alliances entre organisations déjà existantes.

L'Alliance citoyenne a mené des campagnes à l'échelle de quartiers concernant la rénovation urbaine, la lutte contre les cafards, le remplacement de fenêtres mal isolées, la sur-facturation de chauffage et d'eau chaude, la préservation d'un quartier piéton, la reconstruction d'une école, mais également des campagnes plus transversales sur les conditions de travail de femmes de ménage, le droit à la scolarisation des mineurs étrangers isolés, la simplification des démarches administratives pour les étudiants étrangers...



Cet outil a été développé en collaboration avec
 le BCT 095



© Alliance Citoyenne - Site web : www.alliancecitoyenne.org

PRINCIPES DU COMMUNITY ORGANIZING

Si on compte plusieurs "branches" ou "écoles" de pensée dans le community organizing, on peut néanmoins distinguer quelques principes sous-jacents. Avant de montrer comment ils se traduisent dans la pratique, soulignons la portée de ces phrases qui donnent toute la force aux démarches de community organizing.

> « **Il ne faut pas faire pour les gens ce qu'ils peuvent faire par eux-mêmes.** »

En se distinguant des mouvements d'advocacy - qui signifie littéralement en anglais "parler au nom de" - le community organizing veut permettre une prise de parole directe des habitants des quartiers les plus paupérisés. Partant du principe que cette parole n'existe pas à l'état brut ou spontané et qu'il faut la faire émerger et l'organiser, la démarche du community organizing consiste à mener un travail de conscientisation, de formation et de politisation pour permettre aux personnes de retrouver du pouvoir sur leur environnement.

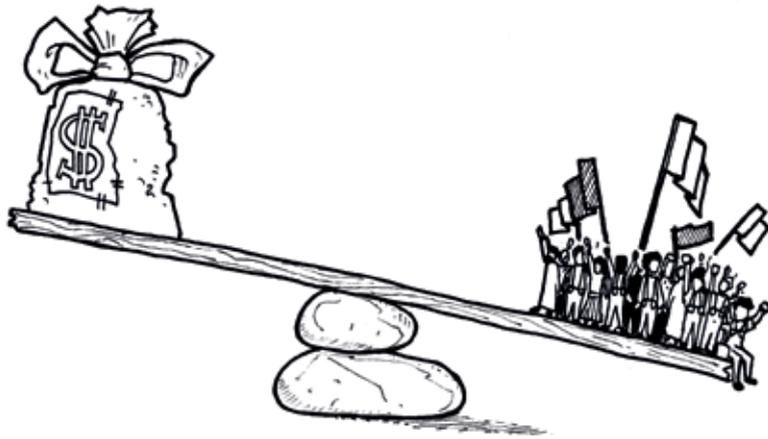
« Le community organizing vise à obtenir des victoires, des améliorations concrètes. Ces victoires permettent de développer chez les membres la confiance dans leur capacité à intervenir collectivement et à faire entendre leurs intérêts sociaux sur la place publique. Par leur expérience au sein d'une "community organization" et leur participation à des actions très concrètes, les personnes prennent conscience des conditionnements sociaux et des inégalités structurelles qu'elles subissent, et vivent une alternative par la pratique de processus radicalement démocratiques. Les victoires obtenues permettent de construire une émancipation et une autonomie politique, et de structurer petit à petit une organisation de masse et un rapport de force de plus en plus favorable. »

Adeline de Lépinay, dans « Le community organizing : un syndicalisme de quartier », novembre 2016, disponible sur www.education-populaire.fr



> « **Ils ont l'argent, nous on a le nombre.** »

C'est une méthode d'action et d'organisation collective qui a pour point de départ les dominations et les injustices vécues. A l'instar d'un syndicat, il s'agit donc de construire un rapport de force à travers l'organisation collective en misant sur la "force du nombre". Dans ce sens, le travail d'organisation est primordial si on veut pouvoir atteindre des effets de masse.



> « **Verticaliser les colères.** »

« Les adversaires ne sont pas intérieurs, mais du côté des pouvoirs publics, des grandes entreprises et des promoteurs immobiliers. » A partir de cette vision radicale de la démocratie, Saul Alinsky met en place des campagnes de revendications prenant pour cible les élites locales qui détiennent la capacité de faire évoluer la situation et les conditions de vie des habitants. Les colères locales et individuelles sont ainsi cadrées par cet axe du rapport de force.



> « **Plus on gagnera, plus on sera nombreux !** »

Evidemment, les causes sont souvent multiples et il serait trop facile de résumer un problème à une seule solution. Néanmoins, le community organizing part du principe qu'il est vain de chercher à gagner toutes les batailles et qu'il est préférable de démarrer par des luttes à plus petites échelles – et donc plus facilement gagnables – avant de s'attaquer à des problèmes complexes. Dans ce sens, c'est une approche très pragmatique qui est fondée sur le principe de « *Plus on gagnera, plus on sera nombreux et plus on pourra viser haut* ».



DES MODES DE FAIRE

“ LE POINT DE DÉPART, CE SONT LES COLÈRES DES HABITANTS. ”

Sans chercher à être exhaustifs, nous abordons dans cette partie la manière dont le community organizing est mis en pratique sur le terrain. Ces éléments se basent en grande partie sur les informations transmises par l'Alliance citoyenne. Il s'agit d'éléments qui nous ont marqués et qui permettent de mieux de comprendre de quoi il s'agit et en quoi ils peuvent nous inspirer dans nos pratiques.

L'ORGANISATEUR, UN TISSEUR DE COLÈRES

> **Au départ, la colère comme le symptôme de l'écart entre ce qui est et ce qui devrait être**

Le point de départ du community organizing, ce sont les colères des habitants. La notion de colère peut a priori nous braquer, en se demandant pourquoi partir du négatif et non pas du positif. Pourtant, elle est ici prise comme la source de motivation, la force pour passer à l'action puisqu'elle correspond à quelque chose qui nous touche directement et que l'on a en soi. A ce titre, la colère est le symptôme de l'écart entre ce qui "est" et ce qui "devrait être", c'est le témoin d'une injustice perçue. La particularité de s'appuyer sur les colères, c'est que « *l'on part du monde tel qu'il est sans préjuger de ce que chacun pense, vit, ressent* ». Il ne s'agit pas d'essayer de convaincre les personnes du bien fondé de tel combat ou lutte, mais de partir de la réalité de chacun pour identifier les injustices vécues.

> **« Reconnaître ses colères et les exprimer, c'est affirmer une certaine forme d'injustice, d'asymétrie. »**

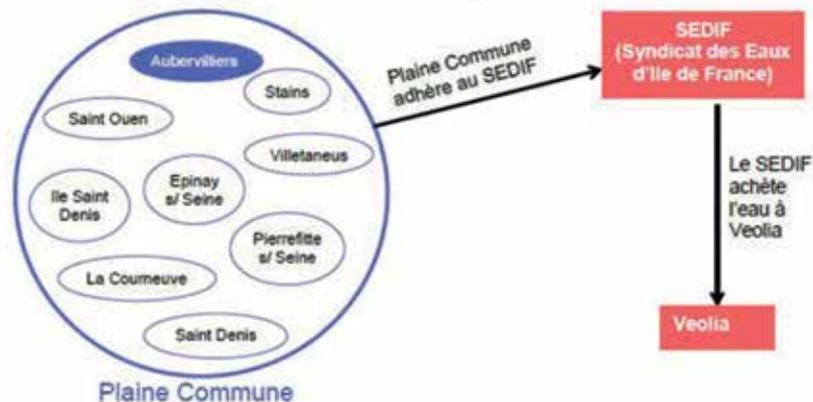
Le travail du community organizing s'appuie donc sur ces colères pour passer à l'action. Cependant, cela ne peut pas se faire sans l'appui de personnes "extérieures" que l'on nomme "organizers", que l'on traduit généralement par "organisateur" en français.

« Seul, on a l'impression qu'on ne peut rien changer. Ensemble, on a la conviction qu'on peut y arriver. »

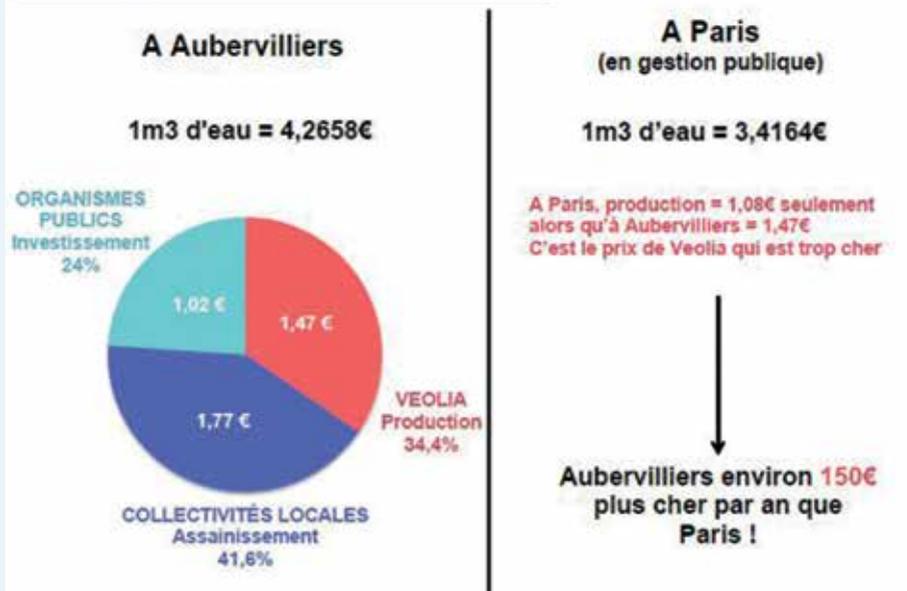
Un des rôles de l'organisateur est d'arriver à passer d'une colère individuelle à des actions collectives. Cela passe notamment par le fait de "tisser des colères", c'est-à-dire qu'il va à la rencontre des habitants pour écouter leur(s) colère(s) et identifier les colères communes.

EAU TROP CHÈRE, HABITANTS EN COLÈRE

→ A qui Aubervilliers achète t-elle l'eau ?



→ Pourquoi l'eau est-elle si chère ?



> Au delà de la colère, formuler les problèmes et identifier les causes

L'organisateur n'est pas là pour dire si telle colère est bonne ou mauvaise, pertinente ou non. Son rôle vise avant tout à permettre aux personnes d'identifier d'abord ce qui les met en colère, à travers un travail réflexif, puis les causes plus profondes, à travers un travail de conscientisation politique. En allant chercher les raisons de cette colère, on va remonter aux racines du problème mais aussi aux souhaits et perspectives de changement.

A travers un travail de questionnement, l'organisateur va donc aider les personnes à prendre conscience de ce qui se cache derrière leur(s) colère(s) et les injustices vécues :

- * Qu'est-ce qui vous met en colère concrètement ?
- * Quelle est votre situation "rêvée" ?
- * Comment était-ce avant ?
- * Quelles sont les raisons qui ont amené la situation à se dégrader ?
- * Qui est responsable de cette situation à votre avis ?
- * Pensez-vous que d'autres personnes vivent la même situation que vous ?
- * Qu'en est-il ailleurs ? Est-ce pareil dans d'autres quartiers ?

L'objectif est de passer de colères individuelles à des colères communes, sans quoi il sera impossible de construire des actions. Ce travail de longue haleine passe à la fois par des moments individuels (porte-à-porte, rencontres en tête-à-tête, échanges aux sorties des écoles ou d'entreprises, voire même dans les transports en commun...), ainsi que par des moments plus collectifs en invitant les personnes à se rencontrer pour parler de ce qu'elles vivent et permettre à d'autres de s'identifier, de se rendre compte qu'elles ne sont pas seules à vivre ces difficultés.

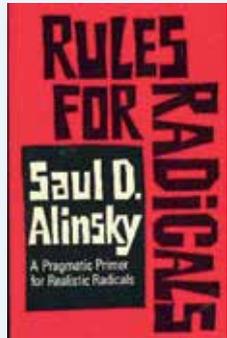
Le travail de l'organisateur va consister à "verticaliser" les colères en aidant les personnes à identifier celles qui sont du ressort d'un autre niveau de pouvoir (colères vis-à-vis d'un chef d'entreprise, d'un homme politique... dont l'action ou la décision a un impact sur les habitants), des colères dites "horizontales" et qui concernent des conflits inter-personnels, des tensions de voisinage. Toutes les colères sont "justes", mais certaines traduisent davantage une inégalité par rapport à laquelle un "nous" peut émerger face à un "eux". Verticaliser les colères revient donc à aller chercher les "racines" du problème (causes) et identifier les personnes qui peuvent avoir une influence sur celles-ci.

Cette première phase est déjà en elle-même une étape vers la solution, car elle permet de formuler des besoins et demandes et donc passer d'une situation de « on n'y peut rien » à « on revendique ». Finalement, la colère apparaît comme le moteur du changement social.

> L'organisateur Organise une Organisation

Si l'organisateur est l'initiateur de la mobilisation du quartier, son objectif est cependant d'accompagner les personnes pour qu'elles s'organisent elles-mêmes. L'Alliance citoyenne parle des trois "O" du community organizing : « *L'Organisateur Organise une Organisation* » car, lorsqu'il part, l'organisation doit pouvoir fonctionner de manière autonome.

C'est la règle d'or : l'organisateur est un appui pour les habitants mais ne fait pas à leur place ce qu'ils peuvent faire par et pour eux-mêmes. Concrètement, l'organisateur est très présent dans la phase de mobilisation, puis va rapidement laisser la main à d'autres personnes, au fur et à mesure que celles-ci gagnent en assurance. La finalité est d'arriver à une autonomisation du quartier via la construction d'une organisation collective dont l'organisateur est l'initiateur mais pas le centre.



« Ce que les organisateurs, missionnaires, éducateurs ou tout autre étranger à une communauté, ne comprennent pas, est que, tout simplement, quand les gens se sentent impuissants, savent qu'ils n'ont pas les moyens de faire changer la situation, ils ne s'intéressent pas au problème. Pourquoi, en effet, se mettre à concevoir et imaginer la façon de dépenser un million de dollars si vous ne les avez pas et savez que vous ne les aurez jamais ? A moins, bien sûr, que vous ne vous adonniez à la rêverie. En revanche, une fois que les gens sont organisés et qu'ils ont le pouvoir d'entreprendre des changements, alors seulement, ils commencent à penser aux façons de les introduire et à en discuter. Si les professeurs sont mau-

vais, qu'entendons-nous par "mauvais professeurs" et "bons professeurs", et comment obtenir de bons professeurs ? Si nos enfants parlent un langage différent de celui des professeurs, comment établir la communication entre eux ? Quelle est la raison fondamentale de ce manque de communication ? Quels sont les véritables problèmes ? Pourquoi les professeurs ne comprennent-ils pas quelles sont les valeurs du quartier ? Comment les leur faire comprendre ? Toutes ces questions, et bien d'autres aussi pertinentes, commencent à jaillir. Ce n'est que lorsque les gens ont réellement l'occasion d'agir et de changer quelque chose qu'ils commencent à approfondir leurs problèmes. Ils manifestent alors leurs compétences, posent les questions justes, sollicitent des conseils professionnels et cherchent des réponses. Vous vous rendez compte alors que faire confiance au peuple n'est pas uniquement un mythe romantique. Mais pour qu'il y ait communication, il faut qu'il y ait motivation à comprendre. Il n'y aura motivation et soif de connaître que si les circonstances en fournissent les instruments ou le permettent. »

Extrait de Saul Alinsky, Rules for Radicals, 1971.

PRENDRE LE TEMPS DE CRÉER DES LIENS DE CONFIANCE

La mobilisation est une étape fondamentale sur laquelle repose le community organizing. Celle-ci est conçue de manière méthodique : questions à poser lors des entretiens, objectifs chiffrés en termes de nombre de personnes à contacter, de numéros de téléphone à obtenir... car le but est d'être le plus grand nombre.

> Le porte-à-porte

Dans l'approche développée par l'Alliance citoyenne, la mobilisation passe avant tout par le porte-à-porte. Une des principales tâches de l'organisateur vise donc à être sur le terrain pour aller à la rencontre des habitants, usagers, travailleurs d'un quartier.

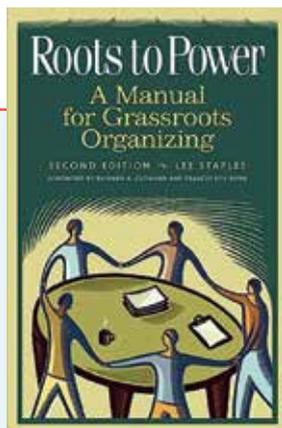
Nous proposons ici quelques balises pour le porte-à-porte. Loin de constituer une recette, il s'agit de questions que chacun peut se réapproprier, en ajoutant et repensant cette démarche comme il le sent.

- * **Se présenter.** En quelques mots, parler de soi et des raisons qui nous amènent à faire du porte-à-porte.
- * **Est-ce que je peux entrer ?** Il n'est pas forcément évident de mener une discussion sur le pas de la porte. L'objectif est donc d'arriver à entrer chez la personne afin d'entamer la discussion de manière plus confortable. Si l'on souhaite entrer chez elle, c'est parce que c'est le lieu qui a priori la mettra le plus à l'aise pour s'exprimer puisqu'elle le connaît. En cas de refus, on proposera à la personne de la tenir informée de ce qu'il se passe par la suite, en prenant son contact.
- * **C'est quoi les problèmes, les abus ?** Poser cette question permet d'identifier les problèmes perçus par la personne. En effet, l'organisateur ne vient pas avec un problème qu'il a identifié lui-même mais au contraire, il doit être à l'écoute de ceux relevés par les personnes. Il cherche à comprendre et reconnaître la colère de son interlocuteur, sans chercher à adopter une posture neutre. L'objectif est aussi de créer une relation de confiance en reconnaissant les problèmes rencontrés, en les soulignant ou les complétant avec des exemples ou des colères entendus ailleurs : *« Vous connaissez un tel ? Il est aussi confronté aux mêmes problèmes avec la direction de l'école. »*
- * **Qui est responsable ?** Une fois les problèmes identifiés avec la personne, poser la question du ou des responsables a pour objectif de politiser et verticaliser le problème. La réponse n'est pas toujours évidente, mais l'aborder permet de provoquer la réflexion sur les causes des problèmes : qui en est responsable ? ou qui peut prendre une décision pour agir dessus ? qui a les clés en main pour changer cela ? Pour l'organisateur, ce travail de politisation ne se fait pas en une fois. Il doit pouvoir mettre de côté les problèmes dits "horizontaux" et se concentrer sur les problèmes "verticaux". Et si les colères horizontales persistent (conflits entre

Retranscription d'une discussion (en anglais) entre un organisateur (Lee Staples) et un habitant lors d'un porte-à-porte

- * Staples: *Isn't there a school bus stop right in front of that house on Maple Street?*
- * Resident: *That's right and I really worry about my little girl waiting there in the morning. The big kids hang out there and there's all kinds of trouble.*
- * Staples: *Did you hear about the fire that was set in it last week?*
- * Resident: *I sure did! It's just a matter of time before some kind of tragedy happens over there."*
- * Staples: *Well what do you think should be done? Mrs. Jones checked it out and found that the city owns it.*
- * Resident: *Hey, it's got to be boarded up or torn down. Better yet, the city ought to sell it cheap to some family that's willing to fix it up. You know there's lots of people who need housing around here.*
- * Staples: *You know, that's just what the ACORN group over near Codman Square did. They had an empty house just like this one, only it was right next door to a nursing home. A bunch of people from the neighborhood got together and went down to the city hall. They had signs and leaflets and even brought the TV cameras with them. They embarrassed the mayor and forced the city to sell the house real cheap under the Homesteading Program. Now there's a family already moved in there and fixing it up.*
- * Resident: *Well, all right! That's what we need around here! What's this ACORN group, anyway?*

Extrait de « *Roots to Power, A Manual for Grassroots Organizing* », Lee Staples, 1984 (première édition).



personnes par exemple), l'organisateur cherchera alors à les désamorcer par la suite avec le collectif.

* **Que pourrait-on faire ?** Cette question permet à la personne de devenir sujet et d'ouvrir les possibles pour résoudre le problème identifié. C'est aussi une manière de contrer le sentiment de résignation « *On ne peut rien faire !* » ou encore « *Personne ne m'écoute.* ». Parfois les personnes ont déjà essayé d'agir sur leurs problèmes, sans pour autant avoir obtenu de résultat. Il est donc important de valoriser la personne et ce qu'elle a fait.

* **Êtes-vous prêt à venir avec moi convaincre d'autres habitants ? Seriez-vous d'accord pour rejoindre l'organisation ?** Derrière ces questions, l'idée est de montrer que si l'on fait quelque chose tous ensemble, à plusieurs, cela pourrait changer.

Même si la personne ne souhaite pas s'engager tout de suite, l'organisateur pourra demander le numéro de téléphone pour pouvoir la recontacter et lui proposer de venir à une prochaine rencontre avec d'autres habitants

> Agir sur une courte période

L'organisateur réalise ce porte-à-porte à des horaires précis, en général entre 16h et 20h, soit 4h par jour, car c'est à ce moment-là qu'il a le plus de chance que les habitants soient chez eux. L'objectif est de mobiliser les habitants sur une courte durée (quelques semaines), ce qui exige un travail intensif et quotidien afin de ne pas l'étaler sur une longue période entraînant la désaffection des premiers mobilisés avant toute action.

En guise d'exemple, l'organisateur a pour objectif de frapper à 1.500 portes en deux mois pour obtenir au moins 300 numéros de téléphone de personnes intéressées. Avec les numéros de téléphone obtenus, l'organisateur va chercher à avoir une base conséquente de contacts, afin de pouvoir les recontacter par téléphone pour les inviter aux prochaines étapes de la mobilisation.

L'organisateur va ainsi chercher à les "mettre en mouvement" au plus vite, afin qu'ils portent au maximum eux-mêmes la structuration de leur quartier et en s'appuyant sur le relais fait par les habitants. L'objectif est de s'appuyer sur les contacts établis pour faciliter les suivants. « *Peut-on aller voir ensemble les voisins que vous connaissez ? Est-ce que vous auriez le temps d'aller voir de votre côté les autres locataires de votre montée pour leur parler ?* »

Repérer des « leaders »

Dès le départ, la mobilisation passe par l'identification de personnes motivées, prêtes à investir du temps dans les actions collectives et qui deviendront progressivement les leaders de l'organisation. A terme, ce sont ces personnes qui organiseront les assemblées générales, qui identifieront les colères et qui initieront les actions collectives, en réunissant les habitants autour d'elles.

Généralement, le temps d'accompagnement de l'organisateur est plus intense durant les quelques premiers mois. Après, le relais est pris par les leaders et l'organisateur ne vient plus que de temps en temps pour aider les leaders du quartier qui développent eux-mêmes l'expérience de la mobilisation et de l'action collective.

Identifier les leaders passe notamment par un travail plus ciblé et notamment des rencontres "face-à-face" qui visent à nouer des relations plus "privilégiées". Ces entretiens sont l'occasion d'aller plus en profondeur dans les échanges, partager des récits plus personnels et identifier des potentiels leaders. L'objectif est de pouvoir convaincre ces personnes qui ont un pouvoir d'influence et un réseau à rejoindre le mouvement en facilitant l'accès à certaines communautés, publics.

Photo : Formation organisée pour les membres de l'Alliance citoyenne - © Alliance Citoyenne



CONSTRUIRE DU COLLECTIF

Au bout de 4 à 5 semaines à "labourer le terrain", l'organisateur va proposer aux personnes de se retrouver pour des réunions collectives. D'abord en petits groupes, puis, lorsqu'il est sûr de pouvoir compter sur une participation suffisamment forte à travers des assemblées.

Dès les premières réunions, il va proposer des modes de fonctionnement (animation, prise de décision) qui vont permettre d'acquérir ensemble des "habitudes démocratiques". Avec l'objectif que ces pratiques deviennent par la suite la culture du groupe et soient appropriées par les membres.

On retrouvera ces pratiques d'animation lors des assemblées de quartier, qui réunissent 50 à 100 membres, parfois davantage. C'est lors de ces assemblées que les membres décident des sujets à traiter en priorité à partir des problématiques rencontrées, ainsi que des actions à mener collectivement.

Il s'agit aussi de développer ensemble un travail d'analyse afin de comprendre comment il est possible d'agir sur les causes identifiées, mais aussi qui sont les décideurs pouvant avoir une influence sur celles-ci. En formulant une ou plusieurs demandes concrètes, plutôt qu'une seule revendication globale, on augmente les chances d'obtenir une victoire.

Le rôle de l'organisateur va dès lors consister à accompagner le groupe afin qu'il puisse être en capacité de prendre des décisions, prioriser les problèmes et demandes, et construire une stratégie d'action collective. C'est un travail de longue haleine qui mériterait une publication en soi.

Nous reprenons ici quelques questions visant à aider le groupe à formuler une demande et construire les premières étapes d'une campagne :

- * Quel est le problème concret ?
- * Quelles sont les demandes ? Qui peut parler de ces demandes (porte-parole) ?
- * Quelle est la cible qu'on vise et comment l'atteindre ? Pourquoi est-ce que cette cible est tenue pour responsable ?
- * Quel est notre message qu'on souhaite communiquer aux public et média ?
- * Quelles actions pourrait-on mener ?
- * Qui peut faire quoi ?
- * Comment se répartir les tâches ?

CONSTRUIRE DES CAMPAGNES

> Dépasser les problèmes pour formuler des demandes concrètes

Le rôle de l'organisateur, dans cette phase, va donc consister à identifier avec le groupe les combats prioritaires pour mener une "campagne citoyenne".

Comme on l'a dit, le community organizing se base sur une approche assez pragmatique qui vise à ne pas se lancer dans des combats "perdus d'avance" (car trop globaux, trop "complexes"...), qui vont à l'encontre d'autres communautés ou de valeurs (raciste...). Pour ce faire, l'Alliance citoyenne parle de trois critères qui permettent de prioriser les campagnes. Selon Julien Talpin, il faut qu'elles soient « *rassembleuses, gagnables et qu'elles visent des cibles institutionnelles ou privées et n'opposent pas des habitants entre eux* ».

Une fois les problèmes et revendications clairement formulés, il faut définir ensemble comment s'y prendre pour permettre à ces dernières d'être entendues et rencontrées.



Le 15 juin 2015, les habitants du quartier Teisseire (Grenoble) se sont rassemblés pour la fondation de l'Assemblée de l'Alliance Teisseire - © Alliance Citoyenne

Exemple du déroulé d'une assemblée

- * 19h30 Accueil
- * 20H00 Mot d'accueil par des leaders du quartier et mot sur l'organisation de la soirée. Tête-à-tête : chacun va à la rencontre d'une personne qu'il ne connaît pas encore.
- * 20H20 Campagnes citoyennes : présentation des trois critères principaux sur lesquels nous nous sommes appuyés pour faire naître ces campagnes : des enjeux locaux, des colères mobilisatrices, des combats/sujets qui rassemblent.
- * 20h25 Campagne avec les étudiants étrangers : les étudiants rejouent la scène de l'action à la Bastille de façon théâtrale (première victoire et diapo photo).
- * 20H35 Campagne autour des charges des logements sociaux : témoignages, victoire (renégociation des contrats de nettoyage).
- * 20H45 Campagne sur les équipements publics : discours et perspectives sur les actions à mener (rap).
- * 20H55 Campagne sur les écoles : présentation des pistes de la campagne.
- * 21h05 Campagne sur les conditions de travail des femmes de ménage : les femmes viennent sur scène ; en face, un homme en costard bras croisés qui représente le patron ; dialogue qui présente le problème ; appel de soutien à la salle ; des personnes montent sur scène avec des balais et des serpillières pour jouer l'action qui va être mise en place dans les semaines suivantes.
- * 21H15 Intervention d'un administrateur de London Citizens (community organizing à Londres) qui témoigne de leur fonctionnement.
- * 21H35 Les Sherpas : mandat et composition du groupe des "sherpas" qui travaillera un modèle de fonctionnement de l'Alliance pour le présenter au printemps prochain (discussion en binôme, choix des membres du groupe des "sherpas").
- * 22h00 Conclusion et buffet.

Extrait de « *Espace des Communautés et des Habitants Organisés* », *Expérimentation des méthodes du community organizing*, septembre 2010.

PASSER À L'ACTION

Dans la plupart des cas, les demandes ne sont pas immédiatement entendues et le groupe reçoit une réponse négative. Il est alors nécessaire de penser des actions qui vont avoir pour but de mettre la pression et forcer les décideurs à négocier. Cette phase demande une préparation importante afin de bien "calibrer" les actions à mener pour qu'elles aient le plus d'impacts possible et "coûtent" le moins de temps et d'argent possible.

> « Plus on gagnera, plus on sera nombreux ! »

Dans l'idéal, la première action collective doit être particulièrement facile, un combat presque "gagné d'avance". Pourquoi ? Car cette action est l'occasion de permettre au groupe de prendre conscience de son pouvoir potentiel. Si l'on perd trop souvent, on n'a plus envie de se battre. Le community organizing cherche à ce que l'action collective permette de contrer ce qu'on appelle les quatre "démons" des habitants, c'est-à-dire :

- * le sentiment d'impuissance,
- * le sentiment d'isolement,
- * le sentiment de résignation,
- * le sentiment de peur.

Dans la pensée de Saul Alinsky, la recherche du pouvoir populaire est centrale : quand des personnes se sentent impuissantes, quand elles ne voient pas comment changer le cours des choses, elles ont tendance à se détourner des problèmes, à se replier sur elles-mêmes, à s'enfermer dans le fatalisme. A l'inverse, quand des personnes ont le sentiment qu'elles peuvent modifier leurs conditions de vie, elles commencent à s'intéresser aux changements possibles et à se projeter dans l'avenir. « *Le pouvoir d'abord, le programme ensuite !* » est l'une des devises récurrentes de Rules for radicals. Une autre raison de s'engager dans des actions gagnables est l'opportunité de renforcer l'organisation. Une victoire, même minime, permet d'amorcer une dynamique qui va permettre d'aller plus loin et mobiliser davantage de monde.

« La première campagne menée par l'Alliance citoyenne et lancée à l'automne 2011 va déboucher sur des victoires concrètes. La mobilisation collective permet la diminution des charges dans les logements sociaux, l'obtention d'emplois stables pour certaines personnes de nettoyage, ainsi que des horaires mieux adaptés, le rétablissement de postes administratifs d'accueil pour les étudiants étrangers et l'embauche d'une orthophoniste à l'école. Ces campagnes ont en général pris la forme suivante : une phase d'information sur les origines du problème repéré ; la formulation d'une revendication précise au décideur le plus approprié ; quand celui-ci fait la sourde oreille ou adresse une fin de non-recevoir, on organise une action collective (ou on menace de la mettre à exécution), celle-ci débouche sur l'ouverture d'une négociation permettant d'obtenir gain de cause en tout ou partie des revendications. »

Julien Talpin, « Community organizing : de l'émeute à l'alliance des classes populaires aux Etats-Unis », Raisons d'agir, 2016.



Manifestation de l'Alliance citoyenne à Aubervilliers - © Alliance Citoyenne

> Comment choisir les actions ?

Il existe différents types d'action. En voici quelques exemples :

- **L'effet miroir : faire subir à l'autre ponctuellement ce que je subis tout le temps.**
Par exemple, venir avec un bocal plein de cafards devant le président de la société de logements sociaux et menacer de l'ouvrir s'il ne fait rien pour améliorer la salubrité des logements.



- **La solution directe : mettre en œuvre ce que l'on veut.**
Par exemple, dans un immeuble où il y a eu des problèmes de deal, la société responsable a décidé de condamner les caves et d'embarquer tous les biens appartenant aux locataires. L'action a consisté à arriver avec des brouettes à la direction pour récupérer tout ce que les services ont vidé dans les caves des familles.



- **L'exagération : exagérer le problème.**
Par exemple, pour négocier la réparation des ascenseurs de tours de logements, venir avec des personnes handicapées et monter l'escalier de la société de logements pour aller saluer le président.



- **L'embouteillage : jouer avec la règle, sans se mettre en danger.**
Par exemple, pour attirer l'attention, venir nombreux et faire la queue à la permanence d'un élu ; ou venir nombreux à la banque pour juste déposer 1€ sur son compte : une manière de bloquer l'accueil de l'institution responsable de manière légale !



Au-delà de ces quatre exemples, les manifestations en rue ou devant les institutions ne sont pas à laisser de côté. Une attention particulière est donnée aux médias afin que les actions puissent avoir un écho dans la presse locale.

Un des critères de l'Alliance citoyenne est que les actions ne peuvent pas enlever de droits aux autres. C'est un critère principal qui permet de sélectionner les batailles. L'idéal étant que ces actions intègrent également une dimension d'humour car cela permet de les faire avec plaisir, mais aussi de bousculer "gentiment" les responsables.

RENFORCER ET AUTONOMISER L'ORGANISATION

Les actions collectives aident aussi à construire/renforcer l'organisation, en étant plus nombreux et en se forgeant petit à petit une "histoire commune". Chaque victoire cherche ainsi à motiver le groupe à continuer... Dans cette mesure, "pouvoir (se) raconter les actions" et créer un récit autour de chacune d'entre elles contribue à l'identité du groupe. Souvent, c'est la dimension humoristique des actions qui aide à se raconter. « *Tu te rappelles la fois où on est arrivé dans le bureau du président avec les cafards !* » Chaque histoire contribue à souder le groupe, à accumuler une mémoire collective.

Pour arriver à une autonomie de l'organisation, cela passe notamment par la formation des habitants. Car si l'organisateur aide à mobiliser les habitants du quartier, ce sont les leaders du quartier qui organisent et animent les assemblées générales où les décisions sont prises collectivement, coordonnent les actions de terrains... et négocient avec l'institution responsable.

La négociation n'est jamais faite par l'organisateur mais par les habitants eux-mêmes. Pour se préparer à une négociation, l'organisateur propose aux habitants des jeux de rôles, où certains jouent le rôle de l'institution, et d'autres leur propre rôle. L'objectif est de tester les arguments, identifier ce qui fonctionne, ce qui pourrait ne pas fonctionner, et de s'exercer à l'argumentation et à la négociation.

L'organisateur cherche à développer plusieurs "niveaux" d'émancipation, à savoir :

- * la sensibilisation / l'éducation > penser
- * l'expression du problème, faire sortir quelque chose > dire
- * la capacité d'agir > faire (pouvoir de faire)
- * le pouvoir d'agir > faire agir (pouvoir sur)

RÉFLEXIONS À PARTIR DU COMMUNITY ORGANIZING

Même si nous n'avons pu qu'effleurer certains aspects, la méthode ne laisse pas indifférent. Au sein du groupe qui a suivi la formation avec l'Alliance citoyenne, les réactions sont donc assez variées.

« Une démarche qui part de la colère mais qui est positive ! »

« Une envie de partager cette approche avec mes collègues pour être plus forts vis-à-vis des pouvoirs publics. »

« Quelle place pour la poésie ? Poésie politique par le corps et pas forcément la parole. »

« Il y a une contradiction entre "efficacité" et "liberté d'action". »

De façon plus globale, la découverte de cette approche nous a obligés à questionner et repositionner nos pratiques comme professionnels ou citoyens déterminés à générer de la transformation sociale. « *Ça remet en question notre positionnement, ça change nos priorités et notre perspective.* »

C'est avec cet objectif que cette partie approfondit, à partir des échanges et rencontres qui ont suivi la formation, plusieurs éléments des débats.

OSER PARTIR DES COLÈRES...

Dès le départ, le community organizing nous questionne en partant des colères, ce qui est souvent perçu comme négatif et source de "tensions". Comment gérer toutes ces colères ? Que faire face au risque de propos racistes ? Comment écarter les colères dites horizontales, et faut-il les écarter complètement ? De plus, c'est une porte d'entrée très large qui peut entraîner tous types de propos, voire des dérives...

> Le pari de démarrer sur les colères

Comme dans une démarche d'éducation permanente, les colères ne sont qu'un point de départ : ce ne sont pas elles qui importent, mais la manière dont on s'en sert pour chercher à comprendre les causes de sa situation. Le travail de "verticalisation" des colères est donc central car il permet d'identifier les mécanismes, institutions et acteurs responsables de la situation d'injustice. C'est précisément de cette manière que l'on peut aller au-delà des colères qui, par exemple, contiendraient des propos racistes : en les replaçant dans une analyse plus large qui décentre de la personne ou de la communauté ciblée, on permet d'identifier la véritable colère derrière ces propos (souvent davantage structurelle ou conjoncturelle).

Community organizing et travail communautaire : quelles ressemblances, quelles différences ?

Plusieurs personnes au sein du groupe ont pointé le fait qu'il existait des parallèles entre des pratiques de travail communautaire, assez courantes en Belgique, et celles du community organizing. Il existe en effet des liens de parenté entre les différentes approches :

« Né dans les pays anglo-saxons, le travail social communautaire est une méthodologie axée sur la résolution des problèmes d'une communauté au sens large, initiée soit par des travailleurs sociaux ou/et autogérée par des populations regroupées en collectif ou en association. Le travail social communautaire s'enracine historiquement dans le courant des settlements ou maisons sociales au XIXe siècle que nous avons évoqué précédemment. Les courants qui fondent le travail social communautaire et le travail social d'intérêt collectif mis en œuvre aujourd'hui puisent leurs références dans des expériences et des courants venus d'Amérique latine : l'approche conscientisante (Paulo Freire, 1961) et des pays anglo-saxons : l'approche conflictuelle (Saul Alinski, 1976) et l'approche consensuelle (Murray Ross, 1955). »

Extrait de : Patricia Nathan - Michelle Gagnadou, « DEASS • Manuel de formation » Editon Setes.



Mais, partir des colères, c'est aussi donner de la place et de l'importance à quelque chose qu'on a "dans les tripes", qui n'est pas d'ordre intellectuel et réfléchi. Comme le community organizing le montre, on observe que, lorsque les colères sont utilisées de manière constructive, elles sont de puissants moteurs pour la mobilisation.

Si donner de la place aux colères nous chamboule, c'est peut-être aussi parce qu'on a l'habitude de construire les processus à partir du "positif" : partir des rêves pour imaginer des actions. Sans remettre en question la pertinence de ce type de démarche, ni la nécessité de se donner un horizon commun « positif », il nous semble qu'on ne peut pas se limiter uniquement à ce type d'approche.

Lire à ce sujet le dossier *Agir par la culture de Présence Action Culturelle* « Que faire de nos colères ? »

> Partir de ce qui touche réellement les personnes

La mobilisation se fait souvent autour d'un enjeu choisi par "d'autres", de questions complexes ou globalisantes qui ne "parlent" pas forcément à tout le monde. Ces thématiques sont parfois davantage en lien avec des questionnements propres aux travailleurs ou à l'organisation et ne prennent pas en compte les questions plus individuelles. Ce qui se solde fréquemment par la mobilisation de peu de monde ou par des personnes avec les mêmes caractéristiques sociales. La démarche du community organizing montre l'intérêt de décider ensemble des sujets qui seront analysés, mis en débat et portés par le groupe.

En ce sens, partir des colères, c'est partir des situations d'injustices vécues par les personnes et donc d'enjeux qui les préoccupent, même s'il est nécessaire de mener un travail de "conscientisation et de politisation". Car tout le monde n'a pas forcément conscience des injustices qu'il vit, et des droits auxquels il peut prétendre. Pour pouvoir analyser la situation comme "anormale", mais surtout comprendre les causes, cela demande des étapes d'enquête, de recherche, et de formation.

> Une nouvelle posture pour le travailleur ?

Une autre aspect qui a été soulevé par le groupe dans le fait de recueillir les colères, c'est le "poids" que cela peut engendrer : n'existe-t-il pas un risque de les porter soi-même ? Faut-il se positionner comme un travailleur "neutre", extérieur à ces colères ? Jusqu'à où un travailleur peut-il amener du conflit et de la revendication auprès du public avec lequel il travaille ?

Ces questions ne sont néanmoins pas nouvelles et beaucoup de travailleurs – particulièrement au sein d'associations – ne revendiquent pas cette "neutralité", mais se positionnent comme des acteurs à part entière, par rapport à des luttes et enjeux sociaux.

Il n'est pas question de définir ici la position "idéale" du travailleur, mais de mettre en avant les questionnements. Un aspect d'ailleurs essentiel dans le positionnement de l'organisateur est d'abord de se mettre au service des habitants et de travailler sur leurs colères avec eux. Cela oblige à laisser à un second plan les questions institutionnelles et à se concentrer sur l'un des principes du community organizing : « *Il ne faut pas faire pour les gens ce qu'ils peuvent faire par eux-mêmes* ».

... AU RISQUE D'EXACERBER LES TENSIONS ?

On ne voit généralement que la partie visible des maux (drogues, insalubrité, chômage, délinquance, crimes...) dont les causes sont à chercher ailleurs, plus haut, « *là où se prennent les décisions* ». Dans cette "verticalisation" des problèmes, il s'agit d'identifier les personnes qui ont le pouvoir de faire changer les choses. Mais est-ce toujours possible ? Le fait de vouloir identifier absolument un ou des responsables ne risque-t-il pas d'entraîner des tensions encore plus grandes et une fracture plus forte entre les citoyens et les représentants politiques ? Cette démarche ne rentre-t-elle pas en contradiction avec la volonté de changer radicalement le système, c'est-à-dire aussi la manière dont se prennent les décisions ?

> Où est le responsable et qui est responsable ?

Dans un contexte où la chaîne des responsabilités peut être longue et éreintante à décortiquer, est-il si aisé d'identifier "un responsable" ? C'est loin d'être évident... Surtout dans un contexte belge où les niveaux de responsabilité sont dispersés entre plusieurs acteurs. De plus, une même situation pourra être analysée différemment et amener à identifier plusieurs responsables. On pourra ici rappeler l'importance d'un travail plus de fond, comme l'éducation permanente qui cherche à développer un sens analytique et critique, et donc aussi une meilleure compréhension de son environnement...

On peut reprocher au community organizing de chercher absolument à désigner un responsable, un ennemi commun, en laissant de côté les problèmes qui demandent plus de temps : problèmes liés à des différences culturelles, comportementales... Néanmoins, les rapports de force sont au cœur des actions et méthodes développées : viser juste, établir une stratégie cohérente et efficace pour établir un rapport de force favorable.

> Creuser l'écart avec la sphère politique ?

S'il ne s'agit certainement pas d'un objectif en soi, force est de constater combien la fracture entre politiques et habitants existe déjà et est importante. Comme évoqué ci-dessus, même si les colères des habitants victimes de situations d'injustices ne sont pas imputables aux seuls pouvoirs publics, les représentants politiques ont un rôle central à jouer pour diminuer les injustices.

Il est certainement préférable d'avoir un conflit qui soit organisé avec une vision politique et qui soit constructif, plutôt que fermer les yeux sur les colères des habitants qui n'auront d'autres choix que de passer par la violence. Ne dit-on pas que le conflit est l'opposé de la violence ?

DÉPASSER LES SEULS ENJEUX LOCAUX...

En mobilisant un quartier, ne risque-t-on pas de ne toucher que des enjeux micro-locaux ? Que faire face à des injustices plus grandes, plus structurantes ?

A première vue, beaucoup d'exemples cités par l'Alliance citoyenne concernent l'état des logements sociaux, la vie du quartier et son quotidien.

Pourtant, aux Etats-Unis comme en Grande-Bretagne, certaines campagnes ont été jusqu'à l'échelle fédérale ou nationale : on pense notamment aux mobilisations pour l'augmentation des salaires. Si ces campagnes ont pu fonctionner, c'est bien parce que des groupes étaient déjà formés localement, parce que des alliances entre ces groupes ont été faites. Pour pouvoir mener des campagnes plus larges, il faut déjà qu'il existe une base forte, composée de nombreuses organisations...

A l'Alliance citoyenne à Grenoble, les différents quartiers ont d'ailleurs organisé une assemblée générale entre eux afin d'avoir des revendications communes face à la Ville de Grenoble, plutôt que des revendications par quartier. C'est donc une stratégie plus large, qui peut se mettre en place après un certain temps.



Campagne autour du prix de l'eau à Aubervilliers : un enjeu au-delà du quartier
© Alliance Citoyenne.

COMMENT LAISSER DE LA PLACE AUX INDIVIDUS DANS UNE DÉMARCHE COLLECTIVE ?

Lors de la formation à Bruxelles et à travers cette publication, nous avons beaucoup parlé de la dynamique collective, ce qui semble laisser peu de place à l'individu, à part comme détenteur de colères. Le groupe a donc questionné cet aspect et se demande où positionner le curseur entre l'individuel et le collectif.

Pour les démarches communautaires ou de travail social qui consacrent beaucoup de temps et d'énergie à veiller à ce que chacun trouve sa place, et particulièrement ceux qui ont le plus de mal à s'exprimer, l'approche du community organizing peut sembler "violente" et très orientée sur les résultats à atteindre. Avec le risque que ce soit la majorité qui l'emporte, au risque d'écraser l'individu qui a du mal à se faire entendre, qui est plus timide, qui n'est pas d'accord avec le reste du groupe...

> Donner de la valeur aux personnalités de chacun

Même si la question reste ouverte, le community organizing apporte des éléments de réponse. D'une part, il démarre par des contacts individuels systématiques puisque l'organisateur cherche à rencontrer tout le monde, avec une posture d'écoute : cela veut dire que l'attitude initiale est de donner la parole à chacune et chacun, sans arriver avec un sujet ou un discours enfermant. C'est certainement un point d'entrée qui donne une réelle place à l'individu. D'autre part, cela se joue beaucoup dans la position de l'organisateur et puis celle des leaders qui vont permettre de donner (ou pas) de la valeur à l'avis de chacun et d'amener dans le collectif la diversité des colères et des sensibilités.

Une autre question est : comment faire quand on se trouve face à des personnes dont la colère ne s'exprime pas ou qui l'expriment sous forme de tristesse, de silence... Faut-il nécessairement se limiter à collecter les colères ? Comment réussir à écouter ces autres formes d'expression et leur laisser une place ? A nouveau, c'est tout l'enjeu pour l'organisateur et les leaders de développer une sensibilité et une attention orientée vers l'individu. Mais cette préoccupation est valable pour de nombreuses démarches et sans doute pas de manière spécifique pour le community organizing : comment faire pour que la dynamique de l'action collective n'empêche pas l'expression de la diversité des personnalités, des manières d'être, des sensibilités ?

On peut pointer une série de pistes qui visent à laisser de la place à d'autres formes d'expression ou favorisent les prises de parole "horizontales" : gestion par consentement, tour de parole, approche plus artistique, théâtre-action...

> A chacun sa manière de participer aux actions

La réalisation d'actions collectives est une étape qui, même si elle peut faire peur à certains, génère de nouvelles motivations : on se sent entraîné par l'énergie des autres ou par les résultats de l'action. Elle donne l'occasion aussi de sortir des moments de réunions en offrant différents rôles où chacun peut trouver une place : préparer l'action, ce qui conviendra plus aux

personnes plus timides, par exemple en organisant la mise en scène ; prévoir un soutien à ceux qui vont aller "négocier" avec des décideurs ; créer les affiches et calicots... L'affirmation du principe « *Plus on gagnera, plus on sera nombreux !* » ne doit pas se traduire par une volonté effrénée de mettre tout le monde dans un même moule ou dans des situations inconfortables.

> La place des leaders

Quoique abordé de manière limitée dans cette publication, le rôle des leaders dans la méthode de community organizing est important. Sans entrer dans une réflexion plus approfondie, nous avons pointé un certain nombre de questions par rapport à cette posture, qu'il nous semblerait utile de creuser ultérieurement.

N'existe-t-il pas un risque de générer des tensions entre les personnes les plus impliquées et les plus fragiles ? De reproduire des rapports de domination au sein des organisations, par des prises de pouvoir de ceux qui ont le plus de capacités pour s'exprimer ou maîtrisent mieux les dossiers ? En effet, donner un rôle plus important à certaines personnes peut apparaître comme une nouvelle manière de privilégier ceux qui sont déjà le mieux intégrés.

> Vers un pouvoir d'agir

Les campagnes menées, et tout le travail en amont pour y arriver, comme le fait d'enquêter sur le terrain pour identifier les responsables, formuler des revendications, débattre des actions à mener, s'organiser autour d'actions communes, ou encore négocier... sont autant d'opportunités pour dépasser le sentiment d'impuissance qu'on retrouve chez de nombreuses personnes et tendre vers une conscience politique et une capacitation citoyenne. Au delà du processus, les victoires concrètes obtenues jouent un rôle important dans le "pouvoir d'agir".



Action : des locataires ont déménagé dans le bureau de l'office des HLM pour se faire entendre - © Alliance Citoyenne.

> La place du conflit et de la revendication face aux financeurs

Une question qui revient souvent lorsque l'on parle de s'inspirer du community organizing dans nos pratiques est lié au cadre (financement, décret...) et missions de nos organisations, souvent très liées à des subventionnements et donc aux pouvoirs publics. Le community organizing ne cherche pas à taire les conflits et peut, dans certains cas, générer une situation inconfortable pour une association. Par exemple, qu'en est-il si la colère collective concerne une institution qui finance l'association qui accompagne les habitants ? Cette question n'est pas neuve et se pose d'ailleurs dans d'autres contextes, comme lorsque des organisations se montrent trop critiques ou se positionnent ouvertement contre leurs financeurs.

> Repenser notre cadre d'action

Une participante du groupe explique qu'en partant des colères exprimées par les citoyens, sont apparus des thèmes qui sortent du cadre de la mission de son institution. Elle s'est trouvée face à un problème d'accès au logement d'une personne à mobilité réduite, alors qu'elle ne travaille pas sur ce domaine. Que faire dans cette situation ? Il faut alors se positionner : oser agir en dehors du cadre pour lequel on est financé, pour répondre aux attentes des habitants ? Et, le cas échéant, trouver les ressources nécessaires pour le faire ? Cela requiert un positionnement clair de la structure, par rapport à ses objectifs, mais aussi par rapport à ses financeurs.

Cet exemple souligne les limites du système dans lequel nous fonctionnons, à savoir un compartimentage des financements par thématiques, qui nous met face à des contradictions lorsqu'on se retrouve avec des citoyens dont les vies ne sont pas séparées de la sorte !

Si une association souhaite mettre en place des démarches de community organizing, il faudra probablement qu'elle se pose la question de ses marges de manœuvre. Sur ce point, la Belgique possède toutefois un atout avec les nombreuses structures soutenues par le décret de l'Éducation Permanente : celles-ci sont précisément reconnues comme acteurs de changement de société, d'émancipation citoyenne et d'appui au développement des capacités d'analyse de la société par les citoyens.

Ce constat amène une réflexion qui devrait être approfondie par nos associations et organisations. Par exemple, en défendant une approche territoriale dont les thématiques ne sont pas prédéterminées, mais qui s'adapte aux besoins prioritaires perçus par les habitants.

> Se regrouper pour être plus fort

Quand une question ne peut pas être traitée par la structure qui accompagne les habitants, il est aussi possible d'envisager des actions concrètes en nouant des alliances et en relayant vers d'autres associations. La création d'alliance entre associations et acteurs d'un même territoire est d'ailleurs une approche défendue par Alinsky.

A Etterbeek par exemple, plusieurs associations réfléchissent à mettre en place un groupement d'employeurs, ce qui permettrait d'avoir une structure regroupant plusieurs associations qui emploierait des personnes pour mener un travail de terrain. On retrouve ici la notion d'alliance, chère à Alinsky...

ACCOMPAGNER SUR LA DURÉE ?

Un point de débat apparaît entre différentes approches du community organizing. L'Alliance citoyenne estime qu'après quelques mois, l'organisateur a vocation à se retirer. Cela permet à l'organisateur de ne pas entrer dans certaines dérives que son rôle pourrait induire (comme le fait de manquer de recul et discernement). Mais c'est aussi lié à une question très pratique : la nécessité d'aller mobiliser d'autres quartiers et continuer à faire grandir l'organisation. D'autres approches défendent l'idée d'un ancrage dans le quartier sur le long terme. La plus-value pour celles-ci étant le lien fort avec les habitants, le fait que les travailleurs connaissent tout le monde, et que cela entraîne aussi des facilités pour lancer des actions.

Entre ces deux positions, c'est aussi l'autonomie du groupe qui se pose. Le départ de l'organisateur facilite-t-il l'autonomie ou au contraire, cela déforce-t-il la dynamique ? La question fait débat...

Certains rappellent le besoin d'une attention envers des habitants qui ne viennent pas, s'expriment moins ou envers de nouveaux arrivants ; attention à laquelle un organisateur "extérieur" pourra peut-être veiller davantage. D'autres voient l'organisateur comme la mémoire du groupe et des actions menées, comme le lien avec d'autres acteurs... Une fois encore, au-delà de toutes les questions soulevées et points de vue exprimés, il est important de se rappeler un principe : « *faire avec et non pour* ».

CONCLUSION

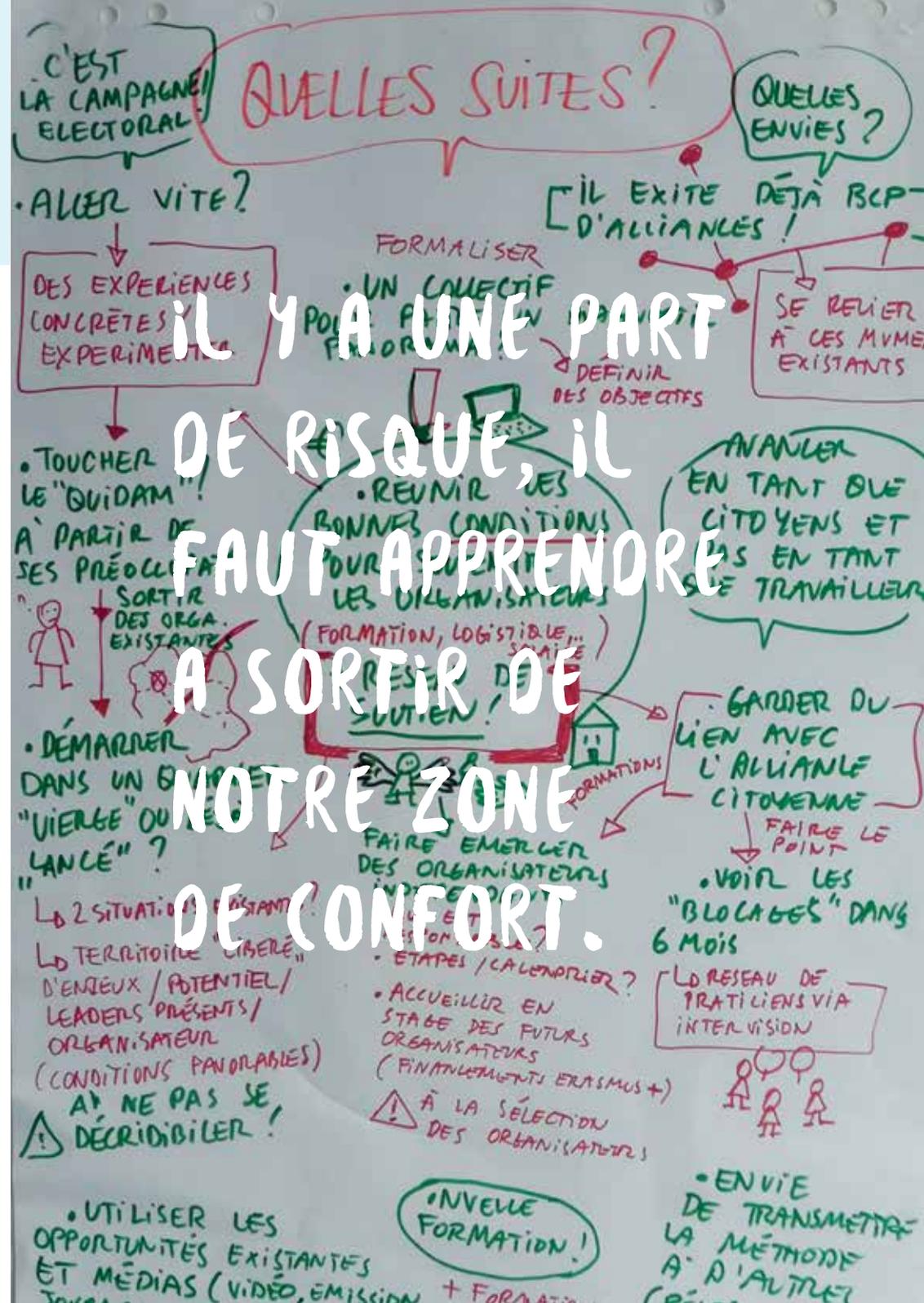
Comme annoncé depuis le début de cette publication, le community organizing vient nous perturber, dans le bon sens du terme. En proposant une démarche basée sur « *se mobiliser, se former, gagner* », ses principes et ses modes de faire nous obligent à (re)questionner nos manières de penser et d'agir.

C'est à ce titre que le community organizing nous semble essentiel comme source d'inspiration face à un contexte social, devenu de plus en plus étouffant pour de nombreux professionnels associatifs qui se retrouvent souvent coincés dans des thématiques, des logiques d'appels à projets ciblés et des relations de contrôle. Un contexte dans lequel on peut vite perdre le "sens"... Alors qu'ici les habitants sont là pour nous rappeler les priorités, à savoir l'amélioration de la vie des personnes et surtout la réduction des situations d'injustices.

Par ailleurs, le community organizing affirme le droit de revendiquer et reconnaît les colères et le conflit comme des dimensions constructives et bénéfiques pour la démocratie. Un parti pris que Periferia défend aussi, et qui trouve ici tout son sens grâce à un mode de faire audacieux et provocateur.

Comme nous l'avons été, nous espérons vous avoir inspirés. N'hésitez pas à nous renvoyer vos commentaires, remarques, expériences et utilisations de ce document. Cela permettra d'enrichir collectivement nos réflexions et pratiques. Avec le groupe qui s'est laissé entraîner dans des questionnements générés par le community organizing, nous allons poursuivre les échanges et réflexions. Bienvenue si vous le souhaitez...

Merci à Olivier, Lucie, Florence, Thibault D., Julien, Donatienne, Olivia, Thibault C., Claire, Anaïs, Béatriz, Betty, Gaspard, Nathalie, pour leur apports et relectures !



Depuis sa création en 1998 à partir d'expériences menées au Brésil, l'association Periferia porte le projet d'une démocratie participative, en veillant à promouvoir la diversité des capacités de chaque acteur et à rééquilibrer les pouvoirs d'influence des différents acteurs sur/dans les espaces de prise de décisions. Pour ce faire, Periferia met en place et anime des espaces publics de débat, c'est-à-dire des ateliers et des rencontres multi-acteurs, qui visent à construire collectivement des projets, des actions, des démarches, toujours en lien avec la vie en société et les modes d'organisation collectifs. De cette manière, l'association cherche à influencer les décisions en intégrant divers points de vue et en veillant plus particulièrement aux acteurs généralement oubliés. Elle agit également à travers des accompagnements et appuis méthodologiques de structures diverses (associations, collectifs, institutions et administrations publiques), des formations et la production de publications à vocation pédagogique dans le cadre du décret de l'Éducation Permanente.



Retrouvez et téléchargez gratuitement cette publication ainsi que toutes les autres sur www.periferia.be



Une publication de Periferia dans le cadre de l'Éducation permanente