

CONSTRUIRE UN COLLECTIF D'HABITANT.ES AUTOUR D'UNE POSSIBLE INITIATIVE

livret

4

COORDO
ANIMATION

LE MANDAT POUR L'ACTION

Une fois le temps fixé dans le cadre du mandat d'écoute large écoulé, ou lorsque la démarche a permis de regrouper suffisamment de personnes potentiellement intéressées pour se mobiliser sur cette envie / besoin / colère, l'animateur.trice fait un retour dans le cadre de la réunion d'équipe ou à sa direction (tel que prévu dans le mandat).

Au vu des éléments, elle.il sollicite un nouveau mandat pour faire se rencontrer le groupe de personnes intéressées. Ce mandat devra comprendre à nouveau :

- ☐ un volume horaire,
- ☐ une durée,
- ☐ des modalités de retour à l'équipe / à la direction,
- ☐ ce sur quoi l'animateur.trice sera autorisé.e à accompagner le groupe ou pas (sujets, modes d'action, etc), de la façon la plus fine possible.



LA PREMIÈRE RENCONTRE DU COLLECTIF

Une fois un nombre « suffisant » (cette notion étant subjective et dépendante du projet) de personnes identifiées comme étant prêtes à se mobiliser sur l'envie / le besoin / la colère repéré.e initialement, vient le temps de la rencontre pour constituer un collectif d'habitant.es à même de construire et décider de l'avenir de cette initiative.

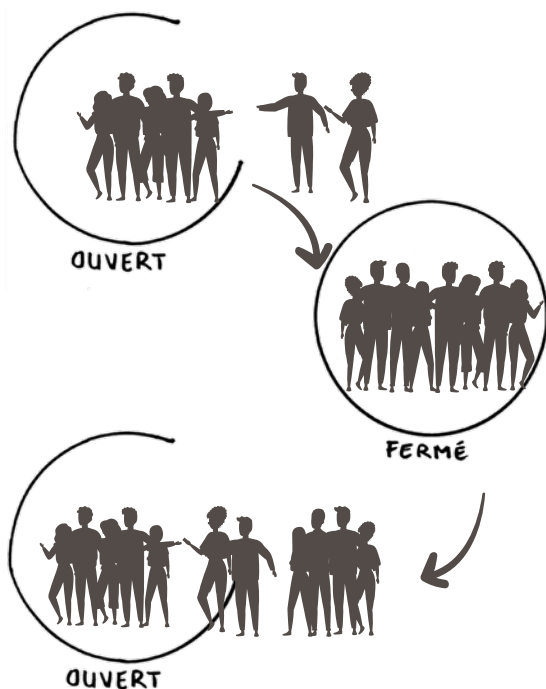
Le premier temps du collectif est essentiel. Il permet de préciser les attentes de chacun.e, de **poser un cadre commun** et de **préciser le rôle du centre social** dans la démarche. De la consolidation du collectif dépendra sa capacité à avancer ensemble, prendre des décisions, réagir face aux imprévus pour mener à bien son action.

Il s'agit donc de perdre du temps pour en gagner : définir ensemble le projet, mettre à jour les divergences et les traiter, délimiter le groupe (ou pas), définir des modes de fonctionnement, analyser le contexte, les leviers et freins... Ces étapes en amont de l'action permettent qu'ensuite, tout ne repose pas sur l'animateur.

Ici, l'animatrice.teur a un rôle essentiel à jouer qui suppose une formation et des outils*. Pour permettre au groupe d'avancer, débattre et décider, l'animateur.trice devra lui proposer des méthodes et des outils adaptés, tout en gardant une posture neutre sur le fond.

* A l'instar de la FAVE et des autres formations également proposées au catalogue par la Fédération des Centres Sociaux du 92.

LA CONSTITUTION D'UN COLLECTIF STRUCTURÉ



Nous avons établi ensemble qu'il est nécessaire d'ouvrir le groupe au début, pour réunir tou.tes les habitant.es concerné.es par le problème. Dans un second temps, il nous apparaît préférable de le refermer le temps que le collectif définisse son cadre : envies et besoins du groupe, analyse d'un contexte, objectif qu'on veut atteindre... Ensuite, le groupe peut s'ouvrir à nouveau pour accueillir de nouvelles personnes, mais sur un cadre défini pour ne pas remettre en question indéfiniment le commun qui unit les personnes dans le groupe.

C'est au cours de ce mouvement d'ouverture, fermeture et réouverture que le groupe se structure et que ses membres trouvent un rôle dans le groupe, et non seulement une raison personnelle d'être là.

En effet, au départ, les personnes rejoignent le groupe pour des raisons diverses :

- solidarité affective ou affinitaire (je connais des personnes du groupe),
- solidarité conditionnelle ou organique (j'ai le même problème),
- solidarité fusionnelle ou idéologique (j'ai la même vision du monde).

La phase suivante de fermeture du groupe, qui permet l'**acculturation mutuelle** et la **définition des objectifs** par le groupe, transforme ces solidarités plurielles en une solidarité contractuelle, ou mécanique, dans laquelle chacun.e a un rôle complémentaire dans un fonctionnement collectif* .

La personne du Centre Social en animation accompagne le groupe vers cette complémentarité des membres, en vue de réaliser l'objectif défini ensemble.

LA PLACE VARIABLE DE L'ANIMATEUR.ICE DANS LE GROUPE



Au fil des étapes de l'accompagnement, l'animateur.trice occupe une place variable dans le collectif.

Dans l'écoute large et l'organisation d'une première rencontre, il ou elle est au centre du cercle et porte à la fois l'organisation, mais aussi le lien avec chacun.e des participant.es.

L'animateur.trice joue un rôle essentiel dans cette première rencontre du collectif, parce qu'il ou elle connaît a priori tout le monde, mais que les gens ne se connaissent pas forcément entre eux. Elle ou il joue donc **un rôle de liant**, qui permet à la dynamique du collectif de s'installer.

Une fois le groupe constitué, au travers de la construction d'une solidarité contractuelle, le.la professionnel.le du centre social **devient un membre du groupe, avec un statut spécifique** : il ou elle n'est plus au centre de l'attention, mais a son propre rôle, ses contraintes. Il.elle est transparent.e sur le mandat reçu, les habitant.es en connaissent les limites.

Et au fil du temps, l'animateur.trice va aussi se mettre à **distance** lorsque le collectif fonctionne bien ou explore des pistes "hors mandat" **ou revenir** au centre si la dynamique s'essouffle pour vérifier l'envie de chacun.e dans le collectif et redonner, si c'est le souhait, de l'élan pour avancer...

L'animateur.trice veillera aussi à ce que dans le groupe, un.e leader.euse (éventuellement à l'initiative du projet) ne prenne pas le pouvoir sur le collectif. Le.la professionnel.le accompagnera cette personne à revenir dans un **collectif horizontal**, afin notamment de s'assurer que si elle part, le projet ne s'écroule pas forcément !

Savoir se mettre au centre, dans le cercle ou s'effacer est un réel savoir faire, complexe. Le partage en équipe peut aider à trouver la place la plus adaptée !

*Idem, p.32 d'après Guy Bajoit

LE RÔLE DE L'ANIMATEUR.TRICE :

CADRER LA FORME POUR LIBÉRER LE FOND !

Le talent de l'animateur.trice, c'est de proposer au collectif des outils qui lui permettent d'apprendre à réfléchir, débattre et décider ensemble.



TOUJOURS PRÉPARER !

Il ne faut pas sous-estimer le besoin de préparation de ces rencontres, pas tant sur le fond de la réunion (encore que...) que sur la forme.

- Un déroulé trop précis sera forcément bousculé, ou il bloquera le groupe...
- Des plans A, B et C ne sont souvent pas suffisants : ce qui surgit est en général ce qu'on n'avait pas prévu !
- L'idéal, c'est de maîtriser une palette de techniques, outils et méthodes d'animation pour pouvoir s'adapter à la dynamique de groupe, de manière réactive.



Se former à l'animation participative est donc vraiment un atout pour accompagner ces dynamiques*.

L'animateur.trice doit être très clair avec lui-même et avec le groupe concernant ce sur quoi il.elle peut garder la main, et ce sur quoi il.elle doit laisser le pouvoir aux habitant.es.

En règle générale, et sauf si le groupe a clairement transféré cette fonction à une ou des personnes du collectif, l'accompagnateur.trice du Centre social en animation est **garant.e de la méthodologie**. Elle propose un cadre collectif pour mettre le groupe en position de réfléchir collectivement sur le fond, sur le contenu des décisions et les orientations à donner.

Elle peut **donner son avis sur une orientation seulement si on la sollicite, en précisant en quoi cet avis est soit un positionnement professionnel dans le cadre du mandat défini soit une préférence personnelle indifférente du cadre professionnel**. Par ailleurs, elle assure le respect du cadre commun de discussion.

Précision importante : ce cadre ou cette méthodologie de discussion et de décision peut venir indifféremment de la personne en animation ou des participant.e.s, le but de l'animateur.trice n'est pas d'imposer une méthode particulière, mais bien de maintenir le cadre convenu collectivement.

*Voir quelques ressources dans la bibliographie en annexe.

3 PHASES AVANT D'AGIR :

PERDRE DU TEMPS POUR EN GAGNER...

Une fois le groupe constitué, il a intérêt à effectuer 3 étapes avant de passer à l'action.

1

Affiner l'analyse du contexte
(acteurs, logiques, personnes, alliés ou pas)

2

Définir les gains à atteindre
(réalistes ? priorités ? Leviers ?)

3

Définir comment s'y prendre
(mode d'action, organisation, qui, planning)

Au sein du groupe, l'avis de l'animateur.trice ne doit pas être prépondérant ou surplombant. Les objectifs et les moyens émergent réellement du groupe et ne doivent pas être orientés par les positions de l'animateur.trice. **Il faut se faire discret, humble et suggestif, sans apporter de réponse ferme et définitive.** L'expertise professionnelle est importante à mobiliser pour apporter des réponses au groupe sur des questions précises ou proposer des outils pour débattre ou décider collectivement.

Par contre, elle ne doit pas être mobilisée pour interpréter, juger et évaluer globalement la démarche du groupe, ni pour le "limiter". En effet, **il est important de ne pas brider le groupe** en lui indiquant que l'initiative n'est pas possible matériellement : «on n'y arrivera jamais», «c'est trop complexe», «ça prend trop de temps» ou en contraignant la discussion et les débats dans le champ qu'il ou elle s' imagine possible du fait du temps de travail que cela va lui prendre, des décisions des instances décisionnelles du centre social ou de la direction, des moyens alloués «à ce genre de projet»...

On sous-estime souvent la détermination d'un collectif d'habitants pour obtenir des choses que les professionnel.les ont toujours échoué à obtenir, auprès de ses instances, des politiques, des partenaires ! La "candeur" des habitant.es est souvent une force contre le découragement !

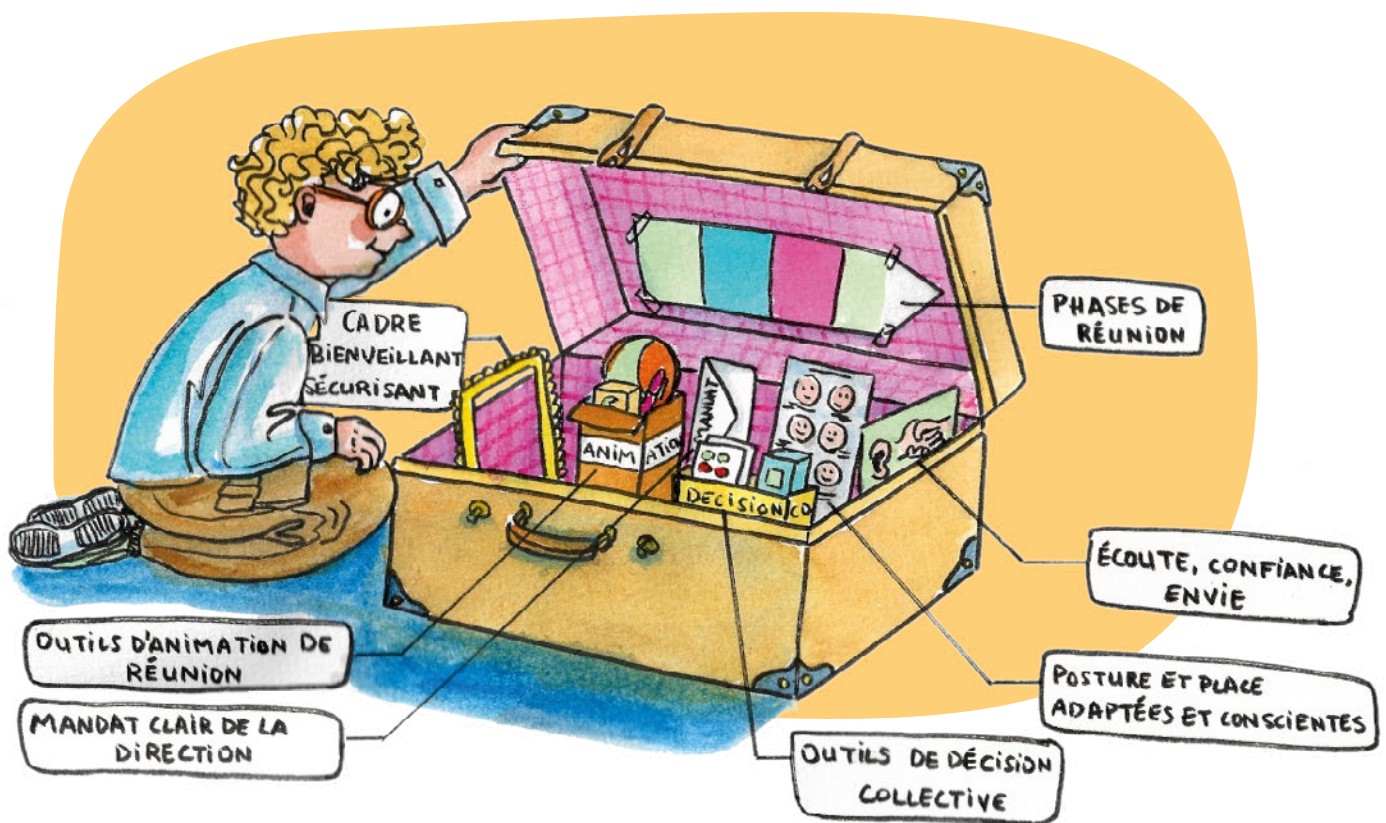
LA CONSTRUCTION DE L'ACTION...

Au travers d'une situation fictive (en annexe), le groupe de la formation-action a mis à jour **toutes les étapes qui constituent la construction du collectif puis la mise en place de l'action** en elle-même, avec les 1000 imprévus qui émaillent toujours ce genre de chemin.

Cependant, pour entrer en détail dans l'accompagnement de la phase d'action du collectif, il aurait fallu davantage de temps. Nous avons donc ici donné **quelques jalons**, mais nous incitons les participant.es à poursuivre leur formation, et notamment avec la FAVE proposée par la FCS92 qui explicite très bien ces étapes de la phase d'action.

Nous retenons quelques leçons de cette phase d'action :

- Le groupe et les dynamiques qui le traversent sont en **constante évolution**.
- A tous les moments du projet, l'animateur.trice et sa direction doivent s'assurer qu'elles ont toujours **le mandat**. Il faut aussi vérifier fréquemment qu'on est toujours dans le cadre fixé par le groupe.
- Les petits pas, les petites **victoires** doivent être mis en évidence et **célébrés**, ils sont le carburant du groupe pour continuer.
- Le groupe doit toujours s'assurer qu'il y a la **volonté de continuer**.
- La **posture du/de la professionnel.le est en constante évolution**, adaptation. L'animateur.trice s'efface lorsque le groupe prend la main, participe à égalité des autres membres quand c'est pertinent, reprend la main si le besoin se fait sentir et que le groupe tangué (et notamment pour demander si on continue)...



En effet, avec les nombreux rebondissements que peuvent connaître les initiatives habitantes, notamment lors des moments de fortes dissensions dans le groupe, **on a souvent le réflexe de reprendre sa posture d'organisatrice descendante. Ce réflexe est à éviter à tout prix, car c'est ce qui sape l'autonomie du groupe.** L'animation doit seulement organiser les conditions pour que le groupe trouve sa résolution de conflit : **il faut continuellement revenir au groupe pour prendre des décisions lors de moments de crise.**

Par ailleurs, il nous semble important d'être transparent avec les membres du collectif, et de leur exposer que monter un projet en collectif, c'est long, ça suppose du temps et de l'énergie. **De nombreux aller-retours seront nécessaires entre le collectif d'habitant.es et la gouvernance du centre social, notamment, pour vérifier le mandat et la posture du centre social au fur et à mesure que le projet avance.**

Le collectif garde sa liberté, bien sûr. Et s'il doit s'émanciper du centre social pour continuer, ce sera la preuve que l'animateur.trice a fait un excellent travail de structuration !

QUELQUES OUTILS D'ANIMATION DE RÉUNION PARTICIPATIVE

proposés par le collectif en formation-action :

ACCUEILLIR

- ❑ **Réfléchir à l'organisation de l'espace** (tables ou pas...)
- ❑ **Penser la mise en lien** (inclusion pour favoriser interconnaissance...)
- ❑ **Poser un cadre bienveillant et sécurisant** avec des règles si besoin
- ❑ **Partir de là où en est chacun sur le sujet** (Lancement : un mot par personne sur le sujet, prendre la température...), rappeler les enjeux
- ❑ **Partager les rôles** (animation, répartition de la parole, notes, gestion du temps...). Attention : celui.celle qui prend les notes / anime a le pouvoir de biaiser la réflexion... il faut en être conscient pour minimiser ce risque !

CONSTRUIRE DES DÉCISIONS PARTAGÉES

- ❑ **Travailler en amont les méthodes** pour décider, favoriser le consensus
- ❑ **En amont, permettre aux différents avis de s'exprimer, par exemple par un positionnement dans l'espace** pour marquer sa position (débat mouvant).
- ❑ **S'assurer que des frustrations, des mécontentements ne restent pas "sous le tapis"**

FAVORISER LA RÉFLEXION COLLECTIVE

- ❑ **Proposer des outils d'analyse** (partir de problématiques individuelles pour aller vers des enjeux collectifs, attentes, enjeux...)
- ❑ **Proposer des temps en individuel, ou binôme** pour "débroussailler" la réflexion puis un temps de synthèse collective plus rapide
- ❑ **Organiser les prises de parole** pour faire une place à chacun
- ❑ **Si trop de sujets à traiter, prioriser** et noter ceux qu'on ne traite pas aujourd'hui, pour les traiter une prochaine fois.

ORGANISER LA SUITE

- ❑ **S'assurer que tout le monde ressort avec une vision commune de ce qui a été traité** (l'animateur.trice peut reformuler les conclusions et valider auprès du groupe).
- ❑ **Prévoir ensemble** les prochaines étapes
- ❑ **Proposer un petit temps de "déclension"** pour savoir comment chacun se sent en partant

On rappelle que des formations existent, pour apprendre à animer un collectif et se doter d'outils*. Certains sont aussi disponibles en ligne. (cf bibliographie).

*Notamment le très riche et très accessible : **Animons avec joie et ambition**, de Sébastien Hovart (2024), disponible à l'achat ou en téléchargement sur <https://sebformation.fr/animons-avec-joie-et-ambition/>



**Vous pouvez coller ici une
enveloppe pour ranger les
cartes du TIME LINE**

JOUEZ AU "TIMELINE" ACCOMPAGNEMENT D'UNE INITIATIVE D'HABITANT.ES CONCERNÉ.ES (EN ANNEXE)



Un **MANDAT** est donné
par la direction à la
référente famille et
l'animatrice d'accueil
pour mener une
ÉCOUTE ORIENTÉE,
afin de vérifier si
des personnes sont
vraiment intéressées
pour monter un projet
de vacances.

Comme à chaque
réunion d'équipe, les
professionnel.les
partagent rapidement
ce qu'ils et elles ont
entendu dans le cadre
du processus d'écoute
large au long cours.

**OH ! UN SUJET A ÉTÉ
ÉVOQUÉ PAR 3
PERSONNES :
LE DÉPART EN
VACANCES...**



La professionnelle,
en lien avec le
groupe, remplit
des **DOSSIERS
DE DEMANDE DE
SUBVENTION**

annexe

4

JEU "TIMELINE" **ACCOMPAGNEMENT D'UNE** **INITIATIVE D'HABITANT.ES** **CONCERNÉ.ES**

annexe
4
 livret 4



Le groupe commence à faire les réservations.



EN RÉUNION D'ÉQUIPE, UNE STRATÉGIE EST DÉTERMINÉE :

c'est la référente famille qui organisera la première réunion.

Par contre, il ne faut rien promettre, c'est seulement exploratoire !

A l'accueil, deux adhérentes discutent entre elles du fait qu'elles ne partent plus en vacances avec leur famille, faute de moyens...

L'ANIMATRICE LES ENTEND ET RENTRE DANS LA DISCUSSION.



Devant le budget prévisionnel du projet, le CA s'insurge et demande qu'à part le salaire de la professionnelle qui accompagne, le projet ne coûte pas un centime à la structure !!!



Un **MANDAT** est donné par la direction à la référente famille et l'animatrice d'accueil pour mener une **ÉCOUTE ORIENTÉE**, afin de vérifier si des personnes sont vraiment intéressées pour monter un projet de vacances.

Comme à chaque réunion d'équipe, les professionnel.les partagent rapidement ce qu'ils et elles ont entendu dans le cadre du processus d'écoute large au long cours.

OH ! UN SUJET A ÉTÉ ÉVOQUÉ PAR 3 PERSONNES : LE DÉPART EN VACANCES...



Une petite dizaine de personnes est identifiée comme intéressée et **PRÊTE À SE MOBILISER.**



Le groupe travaille sur un **PLAN D'ACTION** et prépare les actions d'autofinancement (budget prévisionnel des actions, calendrier, etc).

Le groupe et la professionnelle **RENCONTRENT DES FINANCEURS POTENTIELS** pour leur expliquer le projet.



Lors d'**UNE SECONDE RÉUNION**, le groupe travaille sur le budget prévisionnel de ce projet.

Sans compter le salaire de la référente famille, il faudrait environ 19 000€ pour partir.

Une adhérente fait part à la référente familles de son envie de **PARTIR EN SÉJOUR AVEC LE CENTRE**, comme cela s'était fait quelques années auparavant.



En l'attente d'une validation plus officielle, **LA DIRECTION VALIDE CE PRÉ-PROJET AVEC DES RÉSERVES** tout de même :

les montants à obtenir sont très courts dans les délais prévus !

Mais c'est aux habitant.es de se mobiliser...

Découpez toutes les cartes vertes qui sont ici dans le désordre et, en équipe, replacez-les dans l'ordre qui vous apparaît le plus cohérent.

Une fois la frise réalisée, ajoutez une des cartes rouges à un endroit cohérent, et cherchez ensemble comment réadapter la suite. Prévoyez des cartes vierges, pour ajouter les idées que vous aurez ensemble.



Le groupe réalise
des actions
d'AUTOFINANCEMENT

**LA PREMIÈRE
RÉUNION EST TRÈS
FRUCTUEUSE :**

le groupe (environ 40
personnes) souhaite
partir à la mer cet été.



Le groupe construit le
PROGRAMME des
4 jours de vacances
en détail, prévoit les
MENUS.



**Les 3 adhérentes
du départ sont
contactées :**

elles sont intéressées
pour monter un
projet de vacances
avec le centre,
et ont d'ailleurs
des copines qui
pourraient rejoindre
le groupe.



La direction vérifie
qu'elle a le **MANDAT**
pour mettre en place
ce type de projet,
et que les moyens
nécessaires sont
potentiellement
accessibles (financeurs
disposés à financer,
etc).

La date du séjour
approche, l'inquiétude
monte chez les
participantes. Le mari
d'une des femmes ne
souhaite plus venir, les
ados d'une autre non
plus. Et la mère d'une
troisième est très
gravement malade...

Le groupe travaille
sur des **RÈGLES DE
FONCTIONNEMENT**
(une « charte »)
détaillant ce à
quoi s'engagent les
participantes, qui part
avec elles ? comment
la communication se
fait dans le groupe ?

Le 2 février :
Première réunion
avec le groupe.

Le groupe
présente
son **PROJET**
au **CA**



La professionnelle,
en lien avec le
groupe, remplit
des **DOSSIERS
DE DEMANDE DE
SUBVENTION**



En lien
avec le groupe, la
décision est prise de
REPOUSSER LE PROJET
à l'été d'après.



C'est le jour J :
40 personnes sont
là avec leurs valises,
le moteur du bus
tourne...
en route !

La direction, le **CA** et
la référente famille
prennent la décision
d'arrêter le projet.



Et des cartes pièges à ajouter...
si elles vous inspirent :



**Une participante est
très en colère :**

**“Ce sont toujours
les mêmes qui
s’investissent pour
l’autofinancement :
entre celles qui ne
sont jamais là et celles
qui s’organisent mal,
c’est insupportable!”**

**Lors de la 2ème
réunion, 2 personnes
du groupe se
disputent très
fortement.**

**Elles refusent de
continuer à travailler
ensemble. Suite à
cela, le groupe se
déchire entre
partisan.es de l’une,
de l’autre...**

**Vous ne touchez
qu’un tiers de la
subvention CAF
attendue.**

**A 3 mois du départ,
il vous manque
12000€.**

**A 2 semaines du
départ, deux familles
se désistent.**

**9 personnes et autant
de Bons VACAF en
moins... pourtant
les réservations sont
définitives !**