

# Recherche-action sur la participation des usagers dans les centres sociaux et EVS

Novembre 2023



Rapport final



caf.fr

# Sommaire

**1** INTRODUCTION : CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE DE LA PRÉSENTE RECHERCHE-ACTION *(SLIDES 3-11)*

**2** ENJEUX ET CONSTATS GÉNÉRAUX *(SLIDES 12-20)*

**3** TROIS GRANDS DÉFIS LIÉS À LA PARTICIPATION DES HABITANTS : CAPITALISATION AUTOUR DES LEVIERS D'ACTION *(SLIDES 21-62)*

- Défi 1 : Rendre visible auprès des habitants les enjeux pour eux à participer *(SLIDES 23-37)*
- Défi 2 : Mobiliser des publics hétérogènes et recueillir la pluralité des avis *(SLIDES 38-53)*
- Défi 3 : Travailler la relation à l'utilisateur pour permettre et/ou faciliter sa participation *(SLIDES 54-62)*

**4** PISTES D'ACTION POUR SOUTENIR LES DÉMARCHES PARTICIPATIVES DES STRUCTURES AVS ET ACCOMPAGNER LES ACTEURS DE TERRAIN *(SLIDES 63-72)*

**5** ANNEXES *(SLIDES 73-91)*



# Introduction

---

# La participation de quoi parle-t-on ? (1/3)

## Remettre les usagers au cœur de leurs « capacités d'agir »

Participer, au sens citoyen du terme, c'est « **prendre part à quelque chose** », **contribuer aux décisions qui nous concernent en tant qu'individu, mais aussi plus largement en tant que communauté**.

Les politiques nationales de ces dernières années (principalement depuis les années 1990), portent l'idée selon laquelle les services publics de proximité et la politique locale, doivent s'appuyer sur une **implication renouvelée des citoyens** et plus largement, des habitants des territoires, dans la **contribution aux décisions qui les concernent**.

Cette volonté s'explique par **deux facteurs** :

- D'une part, il est demandé à l'Etat et à ses services, « **de s'adapter aux situations particulières, de personnaliser ses moyens, afin de coller au plus près des problèmes concrets des personnes en difficultés** et de permettre à ses dernières de reprendre pied au sein de la société »<sup>1</sup>.
- D'autre part, l'Etat se doit de répondre à **un impératif de proximité** aux moyens d'une intervention au plus près des besoins des usagers, tout en les impliquant dans **un processus de responsabilisation et de coopération locale** qui prend ainsi la forme de la participation<sup>2</sup>.

C'est sur la base de ces fondements, de cette volonté de promouvoir la participation, que se déploie aujourd'hui l'intervention sociale, pour soutenir le « **pouvoir d'agir** » également appelé « **empowerment** »<sup>3</sup>.

La participation est de ce fait, pensée comme un levier d'« émancipation », impliquant « **la volonté d'ouvrir la voie aux individus usagers de l'intervention sociale, vers la prise de pouvoir sur leur destinée collective et individuelle** »<sup>4</sup>.

En outre, le **Conseil supérieur du travail social** dans un rapport de 1998<sup>5</sup> portant sur « L'intervention sociale d'aide à la personne », soulignait l'importance de « **placer les individus au centre de tous les dispositifs** » et embrassait la démarche d'empowerment, considérant que celle-ci permet de « **s'inscrire en rupture avec des logiques de réponses institutionnelles où le problème de la personne finit par être la personne à problème ou comme problème, indépendamment des conditions dans lesquelles elle se trouve, et interroge le pouvoir d'expertise même du travailleur social qui met en œuvre ces réponses** »<sup>6</sup>.

L'objectif intrinsèque de cette démarche portée et institutionnalisée par l'Etat depuis les années 90, est, in fine, de **rendre les individus capables d'être les acteurs de leur propre changement**, en visant la capacitation des usagers<sup>7</sup> à se prendre en charge eux-mêmes<sup>8</sup>.

Une démarche que l'on retrouve à toutes les échelles de la vie locale, et qui fonde en partie, les principes portés par le **Schéma Départemental d'Animation de la Vie Sociale 2021-2024**, en matière d'enjeux autour de la participation. Plus largement, nous retrouvons cette volonté de « capacitation des usagers » **au cœur des projets sociaux portés par les structures AVS de Seine-Saint-Denis**.

Il convient dès lors de poser les bases de ce **que recouvre cette terminologie de la participation pour mieux la comprendre et en cerner les impacts sur le réel**. Car si elle est largement usitée dans le quotidien, elle s'exerce sous des formes diverses et n'est pas nécessairement comprise de manière équivalente par les instances et structures qui la portent.

Références bibliographiques en annexe.

# La participation de quoi parle-t-on ? (2/3)

## Définir la participation et ses modalités de mise en œuvre

Il existe **plusieurs définitions et échelles** de mesure de la participation. La plus répandue étant celle définie par Sherry R. Arnstein en 1971 dans son ouvrage « *A ladder of citizen participation* ».

Elle y présente **8 niveaux** qui constituent l'échelle de la participation :



Cette échelle permet de rendre visible ce qui tient de la **participation réelle**, et ce qui au contraire, cantonne les habitants à une **posture passive, de réception d'informations**, sans prise aucune sur les enjeux et **sans pouvoir de décision véritable**.

A contrario, la participation dans son expression la plus aboutie telle que définie par Arnstein, suggère une **délégation partielle ou totale du pouvoir d'agir** à des tiers. Ici, dans le cadre de notre recherche-action, il s'agit des usagers et des habitants du territoire plus largement.

Cette délégation partielle ou totale du pouvoir d'agir, questionne de facto les rôles de ceux qui entendent porter cette démarche de participation, dans la mesure où elle implique pour les décideurs qui en sont à l'initiative, un **renoncement partiel ou total à leur autorité et leur pouvoir de décision naturel**.

A cet égard et bien que répandue dans le langage commun et les orientations portées par l'Etat au sens large, la participation est en réalité **complexe dans sa mise en œuvre** et s'exprime majoritairement dans sa forme de « coopération symbolique » et plus rarement par « un pouvoir effectif des citoyens ».

Elle soulève en outre, de nombreux **enjeux en matière d'application**. Que ce soit pour rendre lisible les questions qui la traverse, ou encore mettre en place des conditions favorables à son expression, tout en évitant l'écueil de la manipulation ou de l'instrumentalisation des publics (qu'elle soit réelle ou perçue comme telle par les publics en question). Pour cela, la participation s'accompagne d'un **changement de paradigme** et de pratiques, y compris et surtout pour les professionnels qui la portent.

Un changement de posture, qui nous le verrons dans la suite de ce rapport, est indispensable pour donner toute sa place aux publics mobilisés, mais qui questionne aussi les professionnels en profondeur quant à leur rôle et leur métier.

Enfin, pour que la participation soit crédible et enviable aux yeux des habitants, pour qu'ils s'investissent et se saisissent de cette opportunité, les effets produits doivent être immédiats ou à minima lisibles et caractérisés par des **misés en application concrètes**.

# La participation de quoi parle-t-on ? (3/3)

## La participation dans le contexte des structures AVS

La participation telle que présentée précédemment, interroge fondamentalement la capacité des structures à **concevoir un environnement propice à l'expression de cette participation citoyenne**, mais aussi à **mobiliser, rendre visible, les enjeux qui la traversent et l'intérêt pour les citoyens à se saisir de cet outil** mis à leur disposition.

Transposé aux contextes des structures AVS, cela pose **plusieurs défis** à celles et ceux qui souhaitent atteindre un niveau de participation « satisfaisant » au regard des enjeux et objectifs définis par le SDAVS (coopération symbolique à minima et pouvoir effectif citoyen idéalement. Cf. entretiens de cadrage avec la CAF de Seine-Saint-Denis et les partenaires signataires du SDAVS).

**En premier lieu**, cela suggère un **temps d'acculturation**, d'appropriation de l'objectif général de participation des usagers par les structures elles-mêmes, et **une mise en mouvement** afin de la décliner en objectifs spécifiques qui font sens dans le contexte des structures.

**Dans un second temps**, cela suggère :

- D'**organiser la mobilisation** des habitants, de choisir (dans l'idéal avec les habitants eux-mêmes) les bons moments et formats
- De **communiquer** sur une « offre participative » lisible en s'adaptant aux cibles
- De **proposer des modalités attractives** et favorisant l'engagement, tout en s'adaptant au rythme des habitants et en **levant les freins psycho-sociaux**
- De **prendre en compte le contexte social** dans lequel les publics évoluent et qui peut influencer sur leur disponibilité à s'engager, s'impliquer dans la vie publique.
- De **s'assurer de la liberté de l'engagement des habitants**, pour qu'ils ne participent pas par sentiment de « dette » envers la structure qui leur offre des services
- De savoir **gérer les conflits et tensions** qui peuvent émerger, et être en capacité d'animer les débats
- De **dégager du temps et des moyens** pour des **démarches d'aller-vers** et d'écoute
- D'**accepter de s'effacer** pour redistribuer le pouvoir aux habitants

Enfin, **dans un troisième temps**, cela suggère de pouvoir réellement **prendre en compte les propositions** des habitants tout **en les articulant avec les contraintes structurelles, budgétaires, de moyens** (humains, matériels) des structures. De rendre opérationnelles tout ou partie des propositions, actions, volontés d'agir exprimés par les habitants.

Et parce que la participation **ne se limite pas à un travail de consultation**, suggestion de propositions, elle impose aux structures de faire des pas de côtés, pour donner toute leur place aux habitants dans la **co-construction et la mise en œuvre effective desdites propositions**.

## Accompagner le changement de posture, donner aux structures les moyens de leurs ambitions

Pour atteindre l'objectif de participation posé par le SDAVS, les structures ont besoin de **conditions favorables à la participation**. En premier lieu, cela tient à un **accompagnement dans ce changement de posture** suggéré par la mise en œuvre d'actions participatives, et la **mise à dispositions d'outils** pour faciliter la prise en main de ce travail participatif, **savoir le valoriser** dans le projet social des structures (entre-autres).

Des actions de formation, un accompagnement au fil de l'eau, ainsi que de **nombreux outils sont aujourd'hui mis à disposition en ce sens par la Fédération des Centres sociaux de Seine-Saint-Denis**, accessibles aux structures adhérentes de la Fédération et ouvertes en grande partie aux structures non adhérentes. La présente recherche-action, s'inscrit dans la continuité des actions déjà menées par la CAF 93 et ses partenaires, et vise à identifier entre autres, **l'état du besoin des structures en matière d'accompagnement et d'outils complémentaires**, pour lever les freins qui les traversent en matière de participation, et les appuyer dans ce travail d'acculturation, appropriation des modalités propres à la participation.

# Genèse de la recherche-action

## Une recherche-action souhaitée par les acteurs institutionnels et de terrain

### Le Schéma Départemental d'Animation de la Vie Sociale structure l'offre territoriale et formalise des priorités partagées pour la période 2021-2024.

A l'occasion de son élaboration une remontée de besoins a été organisée auprès des centres sociaux et espaces de vie sociale, qui ont exprimé leur volonté d'approfondir la réflexion en matière de participation des habitants et d'être accompagnés pour mieux la faire vivre. S'appuyant sur cette enquête et sur leurs propres interventions, les signataires du SDAVS (Etat, département, CAF, CPAM, Carsat, MSA et Fédération des centres sociaux) ont prévu **un axe complet dédié à la citoyenneté et à l'engagement des habitants**. Celui-ci prévoit notamment de développer la connaissance sur les différentes formes d'engagement et de participation, d'en repérer les leviers et les freins, d'outiller les structures AVS et de valoriser les exemples inspirants et les bonnes pratiques. **La première action opérationnelle inscrite dans la feuille de route consiste à conduire une recherche-action** sur les différentes instances participatives, sous le pilotage de la Caisse d'Allocations Familiales. Un atelier a rassemblé une vingtaine de professionnels ou bénévoles de structures fin 2021 pour en préciser le cahier des charges. Le cabinet Amnyos a été sélectionné pour la conduire en 2023 et présenter les résultats aux centres sociaux du 21 novembre.



*A noter : une recherche-action sur les instances participatives en centre social municipal avait été réalisée en 2017 par la FDSC93 et Accolades auprès de 4 structures.*

## Les structures d'animation de la vie sociale : une diversité d'acteurs œuvrant au quotidien avec et pour les habitants de Seine-Saint-Denis.

La Seine-Saint-Denis compte **80 centres sociaux et 13 espaces de vie sociale** agréés par la CAF, ce qui en fait l'un des départements les plus dynamiques de France. **73% sont en gestion municipale**, les autres étant majoritairement en gestion associative. L'accueil et les activités proposées au titre de l'AVS reposent sur des principes d'universalité, mais les structures ont aussi des histoires et des rattachements à des mouvements qui marquent leurs identités et leurs approches. Elles s'adaptent aussi fortement selon leur territoire d'implantation, afin de **répondre aux besoins des citoyens à un échelon très local**.

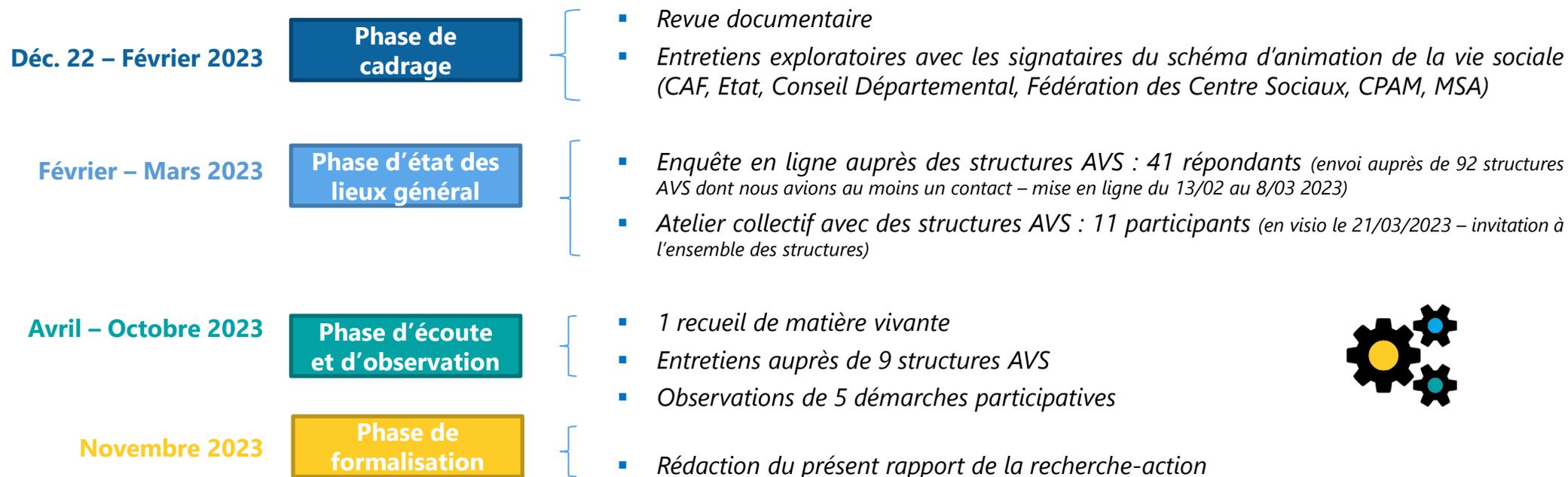
## La participation : priorité partagée, traduction opérationnelle limitée

La participation des habitants est un **principe central affirmé par l'ensembles des fédérations** rassemblant les structures AVS et un marqueur de leur identité. C'est également une **composante incontournable des projets sociaux**, dont l'élaboration même est coconstruite. Chaque jour, les équipes des structures de proximité cherchent à « inclure de la participation » dans leurs pratiques. Elle est également un **pivot du dialogue de gestion dans le cadre de l'obtention de l'agrément CAF** et une orientation stratégique de cette dernière réaffirmée et précisée dans 4 circulaires successives depuis 1995. Les acteurs institutionnels du territoire cherchent aussi à associer les citoyens à différents niveaux : comités d'usagers, conseils de quartier etc.

Ces orientations bien que convergentes, ne sont pourtant pas simples à transcrire sur le terrain. Dans les faits, en 2020, 16% des centres sociaux du 93 interrogés par le Senacs, déclaraient ne disposer d'aucune instance impliquant des habitants, et il ne s'agit là que de gouvernance. La mise en œuvre opérationnelle de démarches participatives est **souvent perçue comme complexe, alors même que des pratiques existent**, y compris informelles, et ne sont pas toujours mises en lumière. Il s'agit également de **concilier attendus institutionnels et identité propre, parfois militante**.

# Méthodologie déployée (1/3)

Pour rendre compte du chemin parcouru par les structures dans leur volonté de faire vivre la participation, tout en répondant aux enjeux posés par les partenaires du SDAVS, mais aussi pour donner à voir les besoins des structures dans le développement de la participation au quotidien, nous avons fait le choix de mixer plusieurs approches de terrain. Nous avons conduit notre recherche-action sur près d'un an, en veillant à associer une **diversité de parties prenantes** (partenaires institutionnels, structures AVS à différents niveaux, habitants lorsque nous sommes allées sur le terrain, etc.) et en combinant **plusieurs investigations complémentaires** (quantitatives et qualitatives). Notre objectif était de dégager des **constats transversaux** (grands défis, facteurs favorables à la participation) mais aussi de **donner à voir ce qui se joue sur le terrain**, parfois de manière informelle, à travers des exemples concrets. Nous espérons que les structures AVS pourront s'en emparer directement et que les partenaires y trouveront des **pistes utiles** pour les soutenir.



→ Le détail des investigations menées et le profil des répondants à l'enquête est présenté en annexe.

# Méthodologie déployée (2/3)

## Une approche « en entonnoir »

Nous avons construit notre démarche selon une **approche allant du plus large au plus précis/concret**.

Il s'agissait d'abord de bien **comprendre les attentes des commanditaires** de cette recherche-action et le **contexte** dans lequel elle s'inscrit. Cette phase de cadrage a été suivie d'une **phase d'état des lieux** qui nous a conduit à interroger largement les partenaires signataires du SDAVS, à travers des entretiens, mais aussi les centres sociaux et espaces de vie sociale. Ces derniers ont tous été invités à répondre à une **enquête** qui visait à **rendre compte des grandes tendances en matière de pratiques participatives**. Les résultats ont été partagés lors d'un atelier rassemblant des professionnels et bénévoles volontaires. Cette séquence de travail collective a surtout permis de **faire remonter les besoins** qu'ils repèrent au niveau des structures et les **formes d'accompagnement possibles** pour y répondre, en tenant compte de ce qui existe déjà.

La deuxième phase de notre travail a été consacrée à **l'analyse de démarches participatives réelles**, repérées dans la phase précédente. Elle s'est appuyée sur des éléments issus de **l'analyse documentaire** et des **traces de l'activité**. Nous avons également échangé individuellement avec des personnes en charge de ces initiatives, afin de **repérer des exemples concrets** et d'en **tirer des enseignements pouvant inspirer d'autres structures**. Enfin, nous avons autant que possible, été observer en situation ces moments de participation qui ont également été des occasions pour nous, de **discuter avec les habitants** autour de leurs motivations à participer dans les structures AVS.

## Une analyse du travail réel

Notre expérience en matière d'intervention dans les structures publiques comme privées, nous a conduit à proposer une analyse au plus proche de la réalité des postes de travail, des organisations et des publics.

### Pourquoi a-t-on besoin d'analyser le travail réel ?

Du fait du caractère innovant et en cours de construction des pratiques de participation pour un certain nombre de structures, les différents acteurs (salariés, bénévoles, publics des structures) ont parfois du mal à verbaliser et à **rendre intelligibles leurs pratiques** et les **transformations vécues**. Si la phase terrain ne comporte que des entretiens semi-directifs, le risque est alors de passer à côté du non-verbal d'une part, et d'autre part, de tendre vers une version idéalisée de l'organisation de la participation, plutôt qu'une version réaliste des faits. C'est le fameux écart bien connu en sciences sociales entre « ce que je fais » et « ce que je raconte de ce que je fais ». Construit, inconscient, stratégique, il est souvent difficile (et pas forcément souhaitable) de neutraliser cette limite méthodologique. En revanche, il est possible de l'étudier et de lui donner du sens, notamment en ayant recours à une approche par l'« immersion ».

Par essence, on ne peut observer le travail réel que là où il se réalise, dans l'espace-temps où il a lieu. S'introduire dans cet espace ne se fait pas sans **précautions déontologiques** d'une part, mais aussi de **respect et de politesse**. Un **pacte d'observation** est conclu systématiquement avec les personnes observées. Les analyses, les interprétations, les conceptualisations qui en découlent et sont présentées dans ce rapport, peuvent ainsi être mises en débat avec les personnes volontaires pour le faire.

# Méthodologie déployée (3/3)

## L'intérêt d'une analyse par les environnements capacitants

En repartant de l'analyse du travail réel évoqué précédemment, et pour conduire cette recherche-action, nous avons puisé dans des travaux qui ne traitent pas uniquement de la participation, mais également dans des lectures sur les organisations de travail.

Mettre en œuvre de nouveaux modes de participation tels que définit par Sherry R. Arnstein, **ne relève pas seulement d'une démarche individuelle** (des habitants, ou des structures), mais **s'inscrit dans un contexte socio-politico-économique** plus ou moins favorable, dans lequel **l'agencement des activités au sein d'une structure et les relations aux professionnels, ont un rôle déterminant**.

C'est pourquoi, tel que rappelé en introduction, la méthodologie proposée prend appui sur des travaux de recherche en sciences du travail et en sociologie, à propos d'environnements dits « capacitants », car **plus favorables au développement des compétences, de l'autonomie des habitants, mais aussi des structures chargées de porter ces développements**.

Ce modèle initialement développé par Amartya Sen, a fait écho à des travaux plus anciens en éducation émancipatrice, puis en ergonomie, pour enfin être adapté aux environnements de travail. On peut ainsi définir un environnement capacitant selon trois points de vue (Pavageau, Nascimento & Falzon, 2007 5; Falzon, 2013) :

- D'un **point de vue préventif**, un environnement capacitant est un environnement qui n'a pas d'effets néfastes sur l'individu et préserve donc ses capacités futures d'agir ;
- D'un **point de vue universel**, un environnement capacitant est un environnement qui prend en compte les différences inter-individuelles (différences d'âge, de genre, de culture) et qui compense les déficiences individuelles (liées au vieillissement, aux maladies, aux incapacités) ;
- D'un **point de vue développemental**, qui est celui qui nous intéresse plus particulièrement dans cette recherche action, un environnement capacitant est un environnement qui permet aux personnes et aux collectifs, non seulement de **réussir**, mais aussi de **développer de nouveaux savoir-faire et de nouvelles connaissances**, d'élargir leurs possibilités d'action.

Autrement dit, de ce dernier point de vue, on comprend que l'exercice effectif d'un pouvoir d'action **dépend à la fois des possibilités** (les ressources) **offertes par l'environnement** et des **capacités des personnes à exercer ce pouvoir** (bagage expérientiel, compétences, désir d'agir, perception des possibilités d'action, capacité de projection, etc.).

Dans un environnement donné, il existe ainsi des **facteurs positifs** qui vont **faciliter l'émergence de capacités individuelles et collectives**, faciliter la capacité à faire usage des ressources pour les convertir en réalisations concrètes. De la même manière il existe aussi des facteurs qui peuvent empêcher ou entraver ce développement (Fernagu-Oudet, 2012).

Pour comprendre et identifier les environnements capacitants de la participation, il faut donc regarder le développement d'actions conjointes des Humains (professionnels et habitants), des collectifs et des organisations, mais aussi le contexte territorial et politique dans lequel ces actions s'inscrivent.

**C'est à partir de ce cadre d'analyse, que nous avons conduit nos immersions et nos échanges auprès des structures AVS, pour parvenir à identifier les différents leviers à la participation, qu'ils soient structurels, organisationnels, ou humains.**

La partie du rapport relative aux « défis de la participation », s'attache ainsi à rendre compte des différents leviers observés. A partir d'exemples inspirants, elle vise à transmettre, à capitaliser sur un certain nombre d'expériences vécues par les pairs, tout en donnant à voir les moteurs au développement des capacités et les possibilités/opportunités effectives, que ces initiatives offrent à la fois aux personnes qui en sont bénéficiaires ; et aux professionnels qui les accompagnent. De façon générale, le changement est ici analysé à l'aune de l'accroissement – ou non – des capacités. Il ne s'agit pas de se contenter d'observer ce qu'une personne finit par faire, mais d'intégrer aussi la façon dont la personne parvient à faire les choses à partir de l'éventail des choix et des possibles dont elle dispose réellement (Stiglitz, Sen, & Fitoussi, 2009; Arnoud, 2013).

# Précautions de lecture

## Les objectifs de la Recherche-action :

La recherche action n'a **pas** pour vocation de faire **un état des lieux exhaustif de la littérature** autour de la participation des usagers. Elle n'a pas non plus vocation à prendre la forme d'une enquête sociologique au sens strict du terme. Cette recherche action vise avant tout à **rendre compte** :

- **de l'état de la participation dans les structures AVS sur le territoire ;**
- des **actions conduites par les structures** elles-mêmes et par les partenaires de la CAF 93 en faveur de la participation ;
- de **leviers concrets, appropriables et partageables** entre structures,
- des **conditions favorables à leur mise en œuvre ;**

Le tout, en vue d'appuyer les structures dans la mise en mots et la compréhension globale des enjeux sous-jacents à la participation des habitants, et à les appuyer dans l'identification des conditions favorables au déploiement de leviers d'actions adaptables aux spécificités de chacune.

## Les difficultés dans la réalisation de la recherche :

- Pour rendre compte au mieux des pratiques des structures en matière de participation, nous avons dû **adapter notre approche** concernant la phase d'écoute et d'observation. En effet, nous avons initialement lancé un « **recueil de matière vivante** », destiné à **documenter une diversité de démarches participatives et pratiques inspirantes** mises en place par les structures elles-mêmes, en collectant des matériaux divers (écrit, photo, vidéo, audio...) décrivant des initiatives menées, des outils utilisés, etc.

Le contexte particulier des vacances d'été, puis de la rentrée, le mouvement populaire de juillet suite à la mort de Nahel Merzouk, mais aussi les changements d'interlocuteurs au sein des structures contactées, n'ont pas permis de recevoir suffisamment de matière exploitable et partageable. Nous avons donc abandonné ce recueil, réduit le nombre d'observations, et conduit à la place des **entretiens ciblés**. Si cette démarche nous a permis de recueillir une **matière qualitative riche** – que nous mettons largement à votre disposition dans le présent rapport au travers notamment d'illustrations détaillées – elle n'est pas aussi fournie et ciblée qu'envisagé initialement et ne peuvent prétendre à une parfaite exhaustivité.

- Les entretiens et observations réalisés ne couvrent ainsi **pas l'entièreté du territoire de la Seine-Saint-Denis**, et à ce titre, ne reflètent sans doute pas la **pluralité des contextes** dans lesquels s'inscrivent les centres sociaux et structures EVS. Des contextes parfois primordiaux dans la compréhension des enjeux relatifs aux actions menées ou dans la capacité d'agir des structures, tel qu'expliqué précédemment.
- Certains entretiens ont de plus été menés avec des directeurs de structures venant de prendre leurs fonctions. Cette configuration conduit ainsi à adopter une **posture davantage prospective**, et les éléments présentés dans ce rapport ne portent ainsi pas toujours sur ce qui a été mis en place par les structures, mais parfois sur des éléments encore au stade de projet, ou en cours de déploiement.

## Interprétation et appropriation :

- La structuration de cette étude a mené à **l'identification de certains leviers favorables à la participation des habitants**. Un point d'attention doit cependant être porté quant à l'appropriation et l'essaiage des leviers présentés. Certains d'entre eux prennent attache dans des contextes particuliers et ne sont pas transposables tels quels, à d'autres contextes. En effet, des caractéristiques telles que le statut de la structure (municipale ou associative), constituent en soi des conditions particulières qui peuvent venir limiter ou non le déploiement d'un levier ou d'un autre. Pour autant, les leviers se déploient aux moyens de process de travail qui, eux, peuvent être retravaillés et ajustés selon le contexte et les besoins.



# Enjeux et constats généraux

---

# Constats généraux de la recherche-action du point de vue des structures (1/5)

## La participation comme ADN des structures de la vie sociale...

L'ensemble des analyses conduites ont permis de rendre compte de plusieurs **constats** quant à la mise en place d'actions participatives.

En premier lieu, la participation des habitants constitue un projet qui s'inscrit dans les **axes stratégiques** et les **valeurs des structures de la vie sociale**, quelques soient les structures sondées, et quelques soit leur niveau de maturité en matière de participation.

Par ailleurs, nous n'avons pas constaté d'actions ayant trait à ce que Sherry R. Arnstein qualifie de « non-participation ». De manière globale, les structures s'inscrivent plutôt dans des **actions ayant traits à de la coopération symbolique**, allant d'actions d'informations des habitants autour des projets en cours ou à venir (premier niveau de participation), à un **travail de consultation et d'implication** des habitants, comme par exemple lors des conseils de maison.

En outre, bien que ce soit le plus difficile à mettre en œuvre au regard de l'adéquation entre la volonté à faire et les moyens pour le faire, **la participation en tant que « pouvoir effectif des citoyens » se traduit dans plusieurs structures** par :

- la mise en place d'initiatives qui permettent aux habitants de **s'accaparer temporairement ou à plus long terme, le pouvoir de décision** dans la programmation d'activités ou encore leur réalisation ;
- une **gestion semi-autonome de certains espaces de convivialité**, ressources des structures (financières, matérielles).

Des actions qui peuvent prendre différentes formes, comme le fait de faire voter des habitants autour des activités à maintenir dans le futur projet social, ou la mise à disposition d'une Yourte à la main des bénévoles une fois par semaine, ou encore l'organisation par des habitantes d'une vente dédiée aux écoles du quartier à partir d'objets qu'elles ont elles-mêmes manufacturés et pour laquelle elles agissent en auto-gestion, bien qu'appuyées et conseillées par le centre social.

## ... bien que parfois limitée en raison des freins et difficultés rencontrés dans l'accompagnement au pouvoir d'agir des habitants

Cependant, bien que toutes les structures sondées développent des actions participatives, quelle que soit l'échelle de participation sur laquelle on se place, ces dernières témoignent néanmoins de réelles difficultés à mobiliser les habitants.

En effet, si la majorité des structures sondées dans le cadre de cette recherche action (41 structures en tout, toutes modalités d'investigations confondues) arrivent à faire participer les habitants aux activités qu'ils organisent, il apparaît comme plus difficile (cf. slide suivante) de mobiliser ces mêmes habitants sur les phases de :

- **co-production, co-construction des activités et des projets de structure ;**
- **de les aider à exercer un pouvoir d'auto-gestion sur les activités à construire ;**
- **à fortiori, de les mobiliser dans l'animation et le portage de ces projets/activités.**

Plus encore, les structures AVS rencontrent **d'importantes difficultés à mobiliser les habitants sur les aspects propres à la gouvernance** (vote de budgets, orientations stratégiques de la structure, débats avec les élus et acteurs de territoire).

Sur ce dernier point, même si la mobilisation semble plus évidente pour les structures associatives que pour les centres municipaux, elle reste néanmoins compliquée pour l'ensemble des structures.

Trois freins majeurs peuvent venir expliquer cette difficulté :

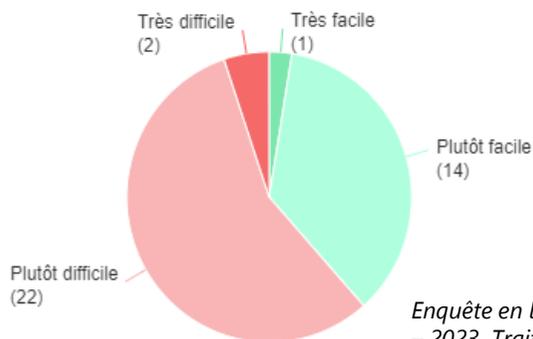
- Une **sur sollicitation des publics** dans une diversité d'instances participatives sur le territoire ;
- Un **spectre d'actions et un pouvoir décisionnaire limité**, plus particulièrement dans les centres sociaux, de par la nature même de la structure et son caractère municipal qui peuvent entraver la désirabilité à participer ;
- Une **difficulté pour les habitants à se projeter sur les enjeux sous-jacents à une participation** aux instances décisionnaires, ainsi que sur la portée que peut revêtir leur participation dans ce cadre-là.

# Constats généraux de la recherche-action du point de vue des structures (2/5)

Panorama général de la participation dans les structures enquêtées

## Les 2/3 des structures répondantes estiment difficile de faire vivre la participation des usagers

De votre point de vue, faire vivre la participation des usagers au quotidien dans votre structure, vous diriez que c'est...



Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93  
- 2023. Traitement Amnyos. Base : 39 réponses

Le **plus facile** :

- **L'implication ponctuelle des usagers sur des projets /actions (5 citations)**
- **L'accueil, créer du lien (4)**
- **Obtenir l'opinion des usagers (4)**
- Trouver des bénévoles (3)
- Maintenir la mobilisation des bénévoles (2)
- Leur participation à des activités (2)
- Proposer des actions variées correspondant à l'ensemble des types de public (2)
- Mettre en place des réunions / temps d'échanges dédiés (2)

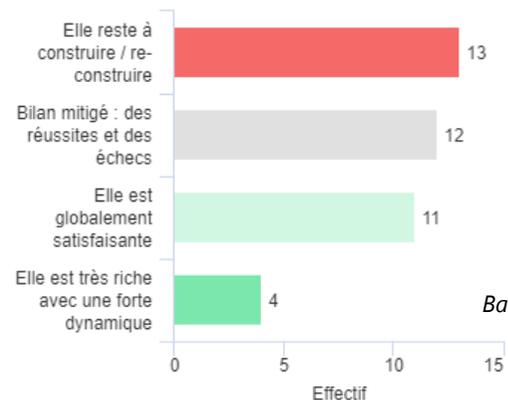
Le **plus difficile** :

- **Parvenir à ce que les usagers s'impliquent dans la durée (11 citations)**
- **Avoir de nouveaux bénévoles avec des profils diversifiés, enjeu de mixité sociale (5)**
- Difficultés sociales de certains usagers (3)
- Fidéliser les bénévoles (3)
- Le manque de temps (2)

Base : 31 répondants, plusieurs citations possibles

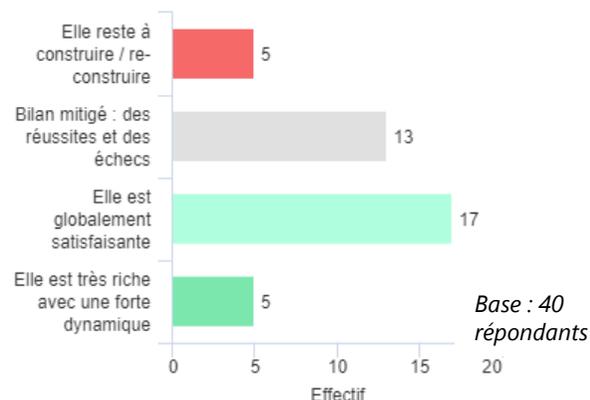
## Les difficultés se concentrent sur le volet pilotage/gouvernance de la structure

Participation des usagers dans la gouvernance/ le pilotage de votre structure



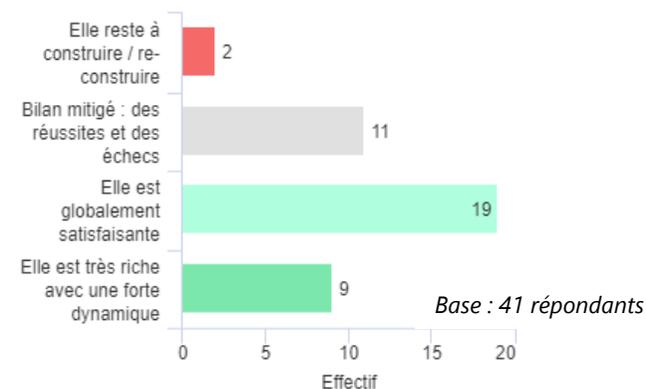
Base : 40 répondants

Participation des usagers dans la conception des activités/ services/ événements



Base : 40 répondants

Participation des usagers dans la mise en œuvre des activités / services/ événements



Base : 41 répondants

# Constats généraux de la recherche-action du point de vue des structures (3/5)

Au-delà de ces premiers constats, d'autres se posent également en matière de **temporalité, de capacité à mobiliser les publics sur le long terme, mais aussi en matière de profils usagers (développer la diversité)**. Actuellement, une majorité de femmes, de personnes âgées et d'enfants en bas-âges fréquentent les structures AVS, tandis que les hommes, et plus particulièrement les papas, mais aussi la jeunesse, apparaissent comme sous-représentés alors mêmes que ces publics sont porteurs d'enjeux forts pour le territoire séquano-dyonisien (parentalité, autonomisation des jeunes, engagements citoyens de la jeunesse, lutte contre les violences etc.).

Nous avons ainsi pu identifier, **sept grands défis** auxquels les structures sont confrontées et pour lesquels elles sont en recherche de solutions ou d'appuis :

- **Rendre visible auprès des habitants les enjeux pour eux à participer** (cf. slide précédente):
  - aux instances de gouvernance
  - à la construction des activités du centre ou de l'espace de vie social
  - à l'animation des activités proposées (bénévolat)
- **Mobiliser des publics hétérogènes dans les instances de gouvernance et/ou sur les activités proposées** (jeunes, pères de famille, femmes isolées, cadres dynamiques etc.) ;
- **Mobiliser les personnes sur le long terme/ maintenir l'engagement dans le temps** (en particulier sur les instances de gouvernance et dans l'animation des activités) ;
- **Recueillir la pluralité des avis** pour faire participer un maximum d'usagers dans la conception des activités ;
- **Rendre les temps de réunion stimulants et attractifs ;**
- **Faciliter l'expression et la prise de parole des personnes les plus fragiles/en retrait ;**
- **Recueillir la satisfaction des usagers.**

Pour répondre à ces défis, les structures expérimentent, tentent des approches auprès des publics. Des approches diverses mais qui sont systématiquement structurées autour d'un **impératif central : la « mise en confiance des habitants », et la valorisation de leur parole**. Un postulat de départ qui implique souvent un travail sur le long-terme et pour lequel les résultats en matière d'effets leviers, prennent parfois plusieurs années à être visibles.

## Quelques verbatims de directeurs.trices et salariés/bénévoles :

### "C'est la participation du quotidien"

*« On lance plein de choses pour donner envie, faire sortir de l'isolement, ça passe par des évènements, des ateliers couture, travaux manuels, et des sorties, des voyages en Allemagne, en Belgique »*

*« C'est un travail de proximité, petit à petit on fait en sorte que les gens aient confiance »*

*« On s'appuie sur le bouche-à-oreille, c'est la voisine, la famille, qui les envoient vers nous, souvent pour des besoins de papiers et après elles reviennent parce qu'elles veulent retrouver les copines, sortir de chez elles »*

*« L'accueil c'est la base de la convivialité, la considération de la personne, la prise en compte de la parole, montrer que chacun est entendu et peut venir s'exprimer »*

# Constats généraux de la recherche-action du point de vue des structures (4/5)

Par ailleurs, et en complément des premiers constats formulés, les différents échanges conduits ont également permis de rendre compte de **limitations plus inhérentes à des problématiques organisationnelles** sur lesquels les structures ont finalement peu, ou pas de prise. Elles constituent alors des **freins structurels** qui peuvent in fine, limiter leur capacité à soutenir l'engagement des usagers et ce, indépendamment des autres défis identifiés :

- **Limites budgétaires** : les actions portées par les centres sociaux et structures EVS, comme pour tous types de structures, se font dans un cadre contraint sur le plan budgétaire. De fait, le champ des possibles est limité et les structures doivent opérer des choix (qui peuvent être coconstruits avec les habitants) dans la priorisation des actions à conduire.
- **Une frontière floue entre politiques municipales et champs d'actions des centres sociaux** : Les centres sociaux municipaux, en tant que structures gérées et rattachées à la commune, portent des orientations politiques qui le transcendent. Que ce soit au niveau des décisions en matière de projets à développer, ou en termes d'image et de représentation auprès des habitants, le centre social municipal est toujours étroitement lié aux orientations politiques de la commune. Il en est également dépendant. Ce statut particulier, peut parfois limiter le champ d'actions des structures lorsque les projets voulus par les habitants, entrent en contradiction avec les orientations portées par les communes, ce qui questionne nécessairement le pouvoir d'agir réel des habitants dans ce cadre contraint.
- **Disponibilité des personnes** : une partie des activités proposées par les structures AVS se déroulent en journée et en semaine, ce qui ne permet pas toujours de réunir l'ensemble des publics souhaités, et notamment les jeunes en études, ou encore les personnes qui occupent un emploi. Bien que des activités soient proposées en soirées ou durant les weekends, l'adaptabilité des plannings d'activités aux emplois du temps de tous les habitants, de tous les

publics, est structurellement impossible à réaliser. La multiplication de temporalités différentes, si elle peut réduire cette limite structurelle, ne constitue cependant pas une solution miracle, et la relative mixité des publics observés dans les structures AVS, doit être analysée à l'aune de cette limite en matière de concordance d'emplois du temps.

- **Turn-over important des équipes** : Sur la période de la recherche action, nous avons assisté à plusieurs départs de directeurs et directrices de structures, miroir d'un turn-over important notamment dans les centres sociaux. Un turn-over qui au-delà d'une déstabilisation des organisations, vient questionner la possibilité pour les structures à proposer un environnement propice à la participation dans un contexte d'instabilité des ressources humaines (besoin continue de formation, manque d'effectif pour recevoir, accompagner les publics, absence de management des équipes salariées etc.)
- **Un positionnement dans le panorama institutionnel parfois difficile à gérer** : en tant qu'acteurs de proximité plutôt bien identifiés par les publics, les structures AVS sont parfois des lieux « reflexes » pour les habitants confrontés à des difficultés d'accès à certains services publics ou institutions. Ils s'orientent alors vers les structures AVS en quête de réponses et d'appuis sur des sujets administratifs qui dépassent les compétences des structures. Bien que ces dernières réorientent majoritairement les personnes vers les services concernés, elles sont parfois amenées à aider les habitants dans leurs démarches pour ne pas les laisser sans solutions. Elles se retrouvent alors dans une posture d'« aidant-aidé » qui vient parfois enfermer les acteurs de terrains, et entraver leur capacité à adopter une posture plus propice au développement d'actions participatives (accompagner les acteurs pour qu'ils fassent eux-mêmes).

# Constats généraux de la recherche-action du point de vue des structures (5/5)

## Le regard des acteurs sur la participation : conclusion intermédiaire

In fine, déployer la participation sur les territoires et dans les structures apparaît comme un enjeu et un objectif central pour l'ensemble des structures interrogées, mais qui se heurte parfois à des difficultés de mise en œuvre, voire à des freins structurels. Une démarche pour autant bienvenue, y compris du côté des habitants qui y trouvent des opportunités de retrouver une place et un statut dans leur espace de vie, des opportunités pour s'impliquer sur les sujets qui leur tiennent à cœur.

### **Le point de vue des structures AVS :**

- Faire vivre la participation constitue une opportunité de développer conjointement l'autonomie et les compétences des habitants, mais aussi des équipes. C'est un moyen pour les structures de renforcer le sens de leurs missions, ainsi que leur rôle de liant sur les territoires, de porte-parole, aussi quelques fois, des habitants auprès des pouvoirs publics.
- Une opportunité qui apparaît cependant comme limitée selon le statut des structures, avec un pouvoir d'agir différencié selon si on se place du côté d'une structure EVS ou d'un CS à caractère municipal. Ce dernier étant par définition plus dépendant de décisions municipales. Sur ce point en particulier, les structures font remonter une capacité d'implication limitée, les habitants étant quelque fois cantonnée à des actions de consultations où ils sont invités à donner leur avis sur les actions à conduire, les projets à porter, mais pour lesquels ils ne sont pas décisionnaires finaux, la décision finale revenant aux élus du territoire.
- Dans la continuité, il apparaît comme étant plus difficile (bien que néanmoins possible), pour les centres sociaux d'impliquer les habitants sur les questions d'arbitrages budgétaires.
- Enfin, bien qu'au cœur des objectifs des structures, mettre en place la participation s'accompagne parfois d'une déstabilisation des personnels et bénévoles quant aux postures de travail à adopter que cela suscite (pas de côté dans la posture d'accompagnement, recherche d'outils innovants, lâcher prise quant au fait de déléguer à autrui et de ne plus faire soi-même etc.). Un changement pour lequel la nécessité d'un accompagnement a été plusieurs fois relevée.

### **Le point de vue des habitants\* :**

- Le sentiment pour les habitants rencontrés d'être écoutés (prise en compte des avis via les processus d'évaluation et les discussions) et d'avoir toute leur place dans les structures (qualité d'accueil, espaces de convivialité).
- Une volonté de se saisir des sujets qui les impactent directement et de rayonner y compris en dehors des structures AVS (implication dans le quartier, projets de ville, éducation des enfants etc.)
- L'implication sur des projets de quartier, l'acculturation au fonctionnement du CS ou de l'EVS, leur permet par ailleurs une meilleure compréhension du champ des possibles au regard des moyens disponibles. Cette meilleure compréhension des contraintes leur permet ensuite de s'autonomiser dans le portage de projets, via un travail d'appropriation des outils et ressources des structures AVS. Un ensemble d'actions souvent générateur d'une certaine forme de fierté à pouvoir agir par eux-mêmes et pour eux-mêmes.
- Mais qui reste à pérenniser du fait d'une légitimité à faire soi-même encore difficile à appréhender pour une partie des habitants.

# Les freins structurels à la participation : les enjeux soulevés par les partenaires du territoire

**Appréhension de la participation et points d'attention relevés par les signataires du SDAVS** (interrogés entre janvier et mars 2023 - CAF, Etat, Conseil Départemental, Fédération des Centre Sociaux, CPAM, MSA)

En complément des premiers constats portés par les structures quant aux enjeux qui les traversent, les échanges conduits avec les partenaires du SDAVS ont donné à voir d'autres défis structurels complémentaires à ceux observés par les structures. Des défis parfois inhérents à la Seine-Saint-Denis et à la mise en place d'actions participatives. Ils viennent éclairer certains éléments identifiés par les structures, ainsi que la capacitation réelle des habitants à se saisir des actions participatives :

- Si les structures d'animation de la vie sociale ont à cœur de faire participer les habitants, ils ne sont pas les seuls acteurs à associer les personnes à différents niveaux. De fait, **les instances participatives se multiplient** : conseils citoyens, conseils de quartier, comités d'usagers, concertations organisées sur des projets spécifiques... La Seine-Saint-Denis est un territoire particulièrement actif en la matière, en lien notamment avec les démarches menées dans le cadre de la politique de la ville. Cette dynamique est à la fois porteuse, mais entraîne aussi des limites quant à la mobilisation des personnes dans le temps, dans la mesure où l'on retrouve fréquemment les mêmes profils dans les différentes instances.
- Par ailleurs, la **finalité** de l'association des habitants aux réflexions questionne. S'agit-il d'inciter les structures AVS à mettre en place une simple concertation ? de susciter des initiatives « par le bas » ? ou d'exercer un véritable contre-pouvoir ? Les acteurs du territoire et les porteurs de la démarche peuvent ne pas se rejoindre quant aux objectifs visés. Or, s'il n'y a pas de **définition partagée de la participation**, cette dernière devient difficile à clarifier au regard des attendus posés (par les partenaires et les structures), ce qui en limite l'appropriation. Sans un travail en amont d'acculturation des équipes AVS et des élus, mais aussi, d'une présentation aux habitants quant aux objectifs des démarches proposées, le risque est in fine de créer de la déception, de laisser penser aux habitants que leur avis n'est pas réellement pris en compte.
- Les acteurs interrogés ont également des **rôles bien différents vis-à-vis des structures AVS** : financement de fonctionnement ou par activité, animation du réseau, conseils individualisés, mise à disposition d'outils, plaidoyer, évaluation des projets sociaux et délivrance de l'agrément CAF, etc. Chacun cherche à soutenir les acteurs de terrain, mais l'articulation de ces différents leviers n'est pas évidente, d'autant que les interventions sont guidées par les stratégies de chaque institution. Certains des acteurs interrogés travaillent peu avec les structures AVS aujourd'hui, l'enjeu pour eux étant de trouver leur place et les moyens de leur être utiles.
- Enfin, si la présente recherche-action doit contribuer à alimenter les réflexions individuelles et collectives pour améliorer et accompagner la participation des habitants dans les structures AVS et potentiellement au-delà, il s'agit également de combler un manque en matière de visibilité, et de **développer la connaissance des partenaires sur l'état de la participation dans les centres sociaux et espaces de vie sociale du 93**. L'objectif est de capitaliser sur les pratiques déjà à l'œuvre, et de redonner de la visibilité sur l'ensemble des actions conduites. Le regard ayant tendance à se focaliser sur les démarches formalisées, la mobilisation des habitants et leur pouvoir d'agir, lorsqu'ils s'expriment via des procédés informels (ce qui est souvent le cas), ayant trait au quotidien, ont tendance à passer sous « les radars » des institutions, quand bien même ils constituent un socle fondamental dans la capacitation des acteurs à déployer des actions participatives. Les travaux doivent ainsi venir combler ce manque de visibilité des institutions sur le travail « de l'ombre » réalisé par les structures, difficilement palpable via la lecture des bilans, ou les renouvellements de projets sociaux, ou d'agréments. Au-delà de la recherche action, se pose la question des modalités de valorisation du réalisé, pour rendre compte au mieux, de l'ensemble du travail conduit par les structures AVS.

# Les attentes exprimées par les structures AVS (1/2)

L'ensemble des éléments structurels présentés précédemment, interrogent la capacité d'agir des structures dans une dynamique sociale et sociétale dont les enjeux les dépassent parfois, et questionne la finalité de l'impératif de participation, ainsi que le rôle des acteurs publics qui financent et encouragent ces initiatives.

Elle vient rappeler l'importance du positionnement que chacun souhaite porter auprès des structures, pour les appuyer dans la recherche de solutions aux freins identifiés.

## Des enjeux en matière de participation, caractérisés par des attentes réciproques entre partenaires territoriaux et structures de la vie sociale

Dans la mesure où les enjeux en matière de participation et les défis à relever pour y parvenir sont multiples, les attentes à la fois des partenaires signataires du SDAVS et des structures vis-à-vis des partenaires, sont également divers et réciproques.

D'un côté, le **Schéma d'Animation de la Vie Sociale a vocation à structurer l'action commune à l'échelle du territoire**, et à poser un certain nombre **d'attentes en matière de participation**. De fait, les financements octroyés dans le cadre du SDAVS, s'inscrivent dans la stratégie de l'organisme qui les attribue et sont donc conditionnés. L'obtention de l'agrément de la CAF en particulier, ne peut être obtenu si la participation des usagers à la vie de la structure est évaluée comme étant insuffisante. Or comme évoqué précédemment, certains attendus posés par le SDAVS, se heurtent à la capacité d'agir des structures, dans la mesure où ils s'inscrivent dans un contexte organisationnel et territorial beaucoup plus large, parfois limitant. A cet égard, et pour répondre aux enjeux qui leur sont posés, les structures AVS nourrissent également des besoins et attentes vis-à-vis des partenaires, qui sont de deux ordres :

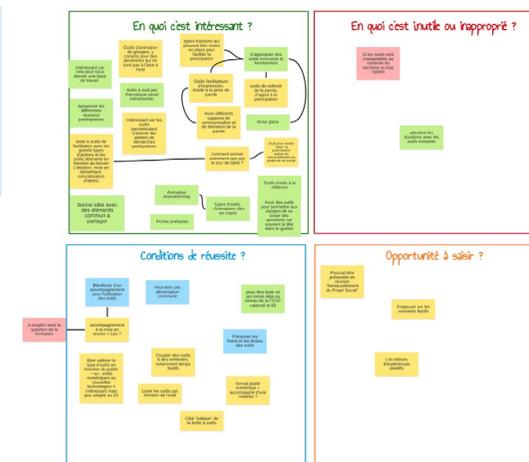
- **Un besoin de clarification sur ce que chacun entend derrière la notion de « participation ».** En effet, chacun décline un vaste champ lexical de « pouvoir d'agir », « mobilisation », « initiatives », « engagement »... et se réfère tantôt aux habitants, tantôt aux citoyens, tantôt aux usagers... Aussi, nos interlocuteurs nous ont souvent partagé le besoin à ce que les acteurs institutionnels puissent définir leurs attendus concrets, quand ils parlent de participation. Si l'on se

réfère à l'échelle d'Arnstein, par exemple, jusqu'où considèrent-ils que les centres sociaux doivent aller dans l'implication des habitants ?

- **Un besoin de soutien dans la mise en œuvre de la participation au quotidien.** Elles expriment ainsi des demandes très concrètes d'appui à la réalisation, telles que recueillies lors d'un atelier que nous avons organisé en mars 2022.

*Extrait du support Klaxoon, projeté lors de l'atelier avec les structures, organisé le 21/03/2023 en visio – 11 participants. Ici, réactions sur le scénario « création d'une boîte à outils »*

Les conclusions de l'atelier de travail mené avec les structures AVS sont, dans ce rapport :  
- synthétisées en slide suivante  
- détaillées en annexe



# Les attentes exprimées par les structures AVS (2/2)

**Besoins principaux formulés par les participants à notre atelier** (organisé le 21/03/2023 en visio – 11 participants) :

## 1. Un accompagnement modulaire de proximité

- Les structures ont unanimement fait remonter le besoin de **pouvoir faire appel à un interlocuteur privilégié**, spécialiste, familier avec leurs sujets et les spécificités de leurs territoires d'intervention, **pouvant les aider de manière individualisée** à :
  - appuyer la mise en place de certains projets spécifiques
  - outiller, appuyer les équipes autour de la participation
  - émettre un avis autour des pratiques à l'œuvre et appuyer l'innovation
  - aider les structures à établir leurs bilans en matière de participation, à s'auto-évaluer
- **Des formats collectifs déjà nombreux**, principalement à travers les formations et rencontres entre pairs thématiques proposées par la FDACS93, mais un besoin non couvert de donner accès à ces cadres d'échanges aux structures non-adhérentes et de **proposer des formats plus courts et à la carte** d'une part. Associé à un **besoin de proximité avec les interlocuteurs CAF référents** d'autre part.

2/3 des structures répondant à notre enquête a proposé à ses salariés au moins une formation(s) susceptible(s) de soutenir la mise en place de démarches de participation durant les trois dernières années. La moitié en a proposé à ses bénévoles.

*Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023. Traitement Amnyos.  
Base : 39 réponses*

## 2. Un complément ciblé et une promotion de l'outillage existant

- **De nombreux outils sont déjà à disposition**, notamment ceux mis en ligne sur le site de la FDACS93 et accessibles à tous. Les salariés et bénévoles peinent cependant parfois à repérer les ressources existantes. Les participants à l'atelier pensent qu'il pourrait être utile d'en développer de complémentaires de manière ciblée, pour répondre aux **attentes les plus récurrentes** en matière notamment de **facilitation de temps collectifs** et d'appui à **l'expression des publics les plus vulnérables**.
- Un consensus pour reconnaître que la simple mise à disposition en ligne ne suffit pas à s'emparer des ressources, qu'il faut **valoriser de manière proactive auprès des acteurs** qui pourraient les utiliser directement et qui ne sont pas suffisantes à elles seules.
- La montée en compétences des équipes nécessite une stratégie connexe de conduite du changement dans les structures.

## 3. Des partages autour d'initiatives concrètes

- Une nécessité partagée de pouvoir **s'inspirer de démarches réellement mises en place sur le terrain** et de pouvoir **échanger autour de leurs enseignements**.
- Les échanges entre acteurs de terrain informels permettent déjà de discuter utilement des pratiques professionnelles, mais restent aujourd'hui peu favorables à l'approfondissement de cas concrets.
- Un besoin de **valoriser le travail de terrain** à travers la production de **supports tangibles adaptés aux différentes cibles** en externe, pouvant également constituer une ressource pour d'autres structures à condition qu'elles puissent y accéder facilement.

# Trois grands défis liés à la participation des habitants : capitalisation autour des leviers d'action

---

# Les défis de la participation et leurs leviers : préambule

Au-delà des constats généraux et constats transverses posés en première partie de ce rapport, nous souhaitons pouvoir **rendre compte des actions conduites par les structures** sur le territoire séquano-dyonisien.

## L'enjeu est double :

- permettre le **partage de pratiques entre pairs**, en s'appuyant sur des **exemples inspirants** déployés par d'autres structures ;
- comprendre comment ces initiatives constituent des **leviers au pouvoir d'agir** des habitants, en identifiant les **conditions de la réussite**, les **environnements capacitants qui rendent possible ces initiatives**.

A noter que toutes les initiatives rapportées, ne seront pas nécessairement appropriables par d'autres en l'état, certaines demanderont à être adaptées, sont parfois déjà déployées par d'autres confrères et consœurs, ou sembleront peut-être trop éloignées des enjeux propres à untel ou untelle. Pour autant, en mettant en lumière les bonnes pratiques dans le déploiement de ces démarches, nous espérons en faciliter le repérage et l'appropriation.

Nous ne prétendons pas avoir ici un état des lieux exhaustif de tout ce que le territoire propose, mais sur la base des 9 structures rencontrées via les entretiens et des 5 structures ayant fait l'objet de temps d'immersions, nous espérons pouvoir rendre compte d'une partie des actions conduites et **témoigner du potentiel innovant des structures dans le déploiement d'actions participatives**.

Pour structurer ce retour d'expérience, nous sommes repartis des 7 défis présentés plus haut, regroupés en **3 grands défis à la participation** pour une meilleure lisibilité. En effet, pour certaines des thématiques, les solutions construites par les structures tendaient parfois à être proches.

## Aide de lecture :

Pour chacun des grands défis, l'analyse se déploie comme suit :

- Présentation de quelques **constats généraux autour du défi et de ses impacts** pour les acteurs de terrain
- **Mise en exergue des leviers pensés et déployés par les structures AVS** dans la réponse à ce défi.
- En lien avec les leviers présentés, **résultats de notre enquête** permettant de mettre en regard les illustrations individuelles et les **tendances** plus massives.

Pour chaque levier présenté, nous proposons **une lecture à 3 niveaux** :

- **Explicitation du levier**, de la problématique concrète à laquelle il vient répondre
- **Mise en avant d'illustration de terrain**, d'une ou plusieurs actions conduites par les structures qui mobilisent le levier présenté
- **Mise en avant de conditions de réussites** pour que ce levier puisse fonctionner et apporter les bénéfices espérés dans la résolution du défi de départ

Les leviers peuvent être cumulables, certains sont aussi substituables entre eux. In fine, il revient à chaque structure, au regard de ses besoins, de ses problématiques de terrain et de son contexte social, politique, organisationnel, de déterminer les leviers qui lui seront le plus utiles, de s'en inspirer, ou au contraire de ne pas investir le sujet.

N'hésitez pas à « détacher » les fiches illustrations qui vous inspirent !

## **Rendre visible auprès des habitants les enjeux pour eux à participer :**

- **aux instances de gouvernance**
- **à la construction du projet social et des activités**
- **à leur animation (bénévolat)**
- **aux activités proposées**

1

# Défi 1 : Rendre visible auprès des habitants les enjeux pour eux à participer

**Les structures de la vie sociale, parce qu'elles sont au cœur des territoires, sont des acteurs de proximité privilégiés. Elles constituent des espaces de construction, d'échanges et poursuivent une mission d'intérêt général.**

Souvent identifiées par les habitants comme des lieux de convivialité, ou encore des espaces ressources pour obtenir de l'information, savoir à qui s'adresser pour l'obtention de droits, l'une de leur fonction principale, à savoir, « proposer des projets et actions coordonnées à finalités sociales, éducatives, et culturelles, qui favorisent la mise en œuvre des initiatives collectives locales et recréer de la citoyenneté dans les territoires » (cf. ambitions du projet social), est finalement peu ou mal identifiée par les habitants.

Pour l'essentiel des personnes sondées, la structure AVS est avant tout un lieu où elles peuvent venir voir du monde, échanger avec d'autres personnes, obtenir des réponses à leurs questions. Elle est envisagée en tant **que ressource à disposition des habitants pour résoudre leurs problématiques personnelles, mais moins en tant que ressource dans la réponse aux problématiques sociales qui traversent leur quotidien** en tant que communauté\*. Aussi, il est peu « naturel » pour les habitants de se saisir de cette ressource pour porter des projets d'intérêt général.

Alors que toutes les structures ou presque, proposent des comités thématiques, ou des comités de gouvernance auxquels ils convient les habitants, les retours des structures témoignent de difficultés à convaincre, motiver ces derniers à venir s'investir sur ces temps de discussions plus stratégiques.

En partant de ce constat, comment rassurer, redonner un sentiment de légitimité aux habitants, valoriser la plus-value pour eux à participer à ces espaces d'échanges et de co-construction susceptibles d'influencer les dynamiques de quartiers ?

Comment créer une synergie autour de sujets qui traversent, structurent le quotidien des habitants ?

C'est pour tenter de répondre à ces interrogations, que le premier défi que nous identifions, et qui est également mis en lumière par les structures elles-mêmes (cf. slides suivantes), consiste à valoriser, **rendre intelligible pour les habitants leur intérêt à s'investir à plusieurs niveaux :**

- dans les instances de réflexion et de décision
- dans l'élaboration du projet social, le choix et la conception des activités proposées
- dans l'animation des activités en tant que bénévoles
- à prendre part pleinement aux activités ponctuelles ou récurrentes proposées.

Il s'agit de valoriser l'intérêt pour eux de décider des sujets qui doivent structurer l'intervention de la structure, et de leur redonner une capacité à s'investir de manière consciente, à la fois sur les questions de gouvernance, dans la co-construction d'activités ou le portage d'activités.

Sur la base d'entretiens et d'observations avec quelques structures s'étant questionné sur ces enjeux et ayant expérimenté différentes approches pour y répondre, nous avons identifiés 5 leviers potentiels présentés ci-après. Les résultats de l'enquête que nous avons menée auprès des structures AVS sont placés juste avant les leviers illustrés et permettent de les mettre en regard de tendances plus générales.

*\*nous désignons ici par le terme « communauté », un groupe social dont les membres vivent ensemble, ou ont des biens, des intérêts communs.*

# Défi 1 : Rendre visible auprès des habitants les enjeux pour eux à participer

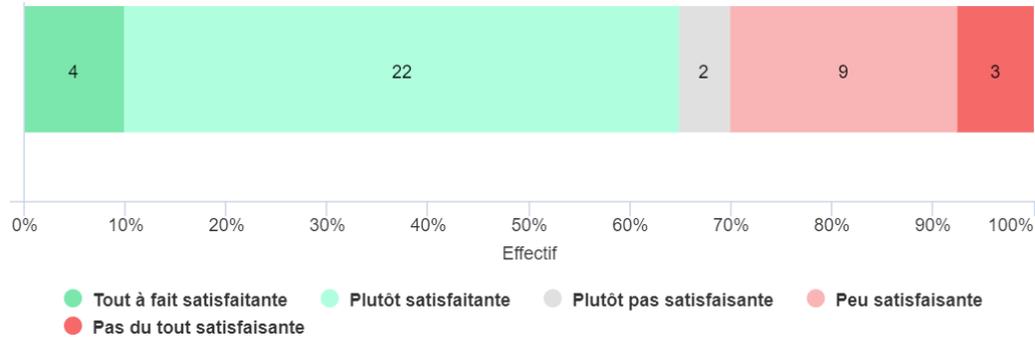
## Liste des leviers repérés :

Numéro	Intitulé	Illustration dans la structure...
1	Impliquer systématiquement les habitants lors du renouvellement de projet social	Espéranto
2	Articuler les projets des structures avec les projets de territoire et de quartier	Félix Merlin ; Espéranto
3	Rendre intelligibles les usages que les acteurs peuvent faire des structures AVS	Espéranto
4	Répartir les responsabilités de fonctionnement, entre bénévoles/habitants et salariés	Le Fait Tout
5	Impliquer les habitants dans la gestion budgétaire	Félix Merlin

# 1. Rendre visible auprès des habitants les enjeux pour eux à participer

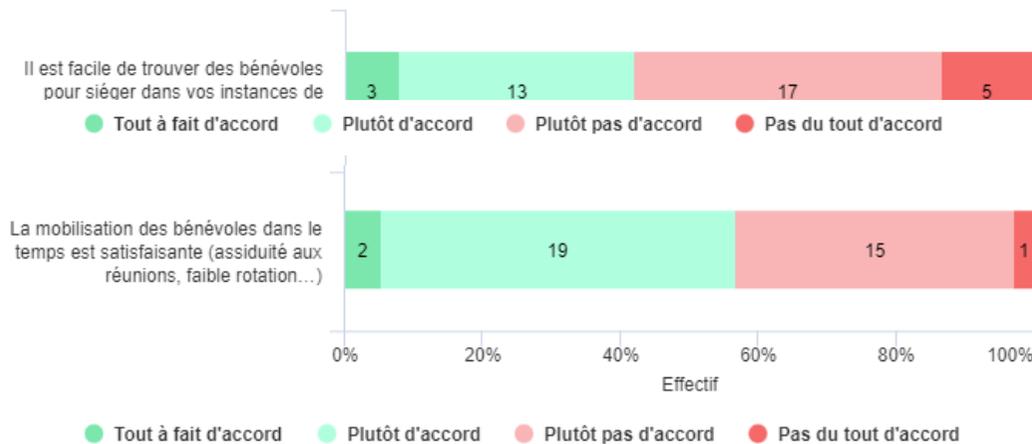
## Une majorité de structures en difficulté pour mobiliser des habitants/usagers dans les instances de gouvernance et maintenir leur engagement

Au sein de votre conseil d'administration et autres instances de gouvernance de votre structure, diriez-vous que la mobilisation des usagers/citoyens est satisfaisante :



Les 12 structures « peu » ou « pas du tout » satisfaites ont toutes **une gestion municipale**. Des difficultés sont remontées en lien avec ce mode de gestion : « en tant que centre social municipal, la compréhension du politique sur le mode de gouvernance n'est pas acquise. » ; « il n'est pas facile de trouver des personnes disponibles pour participer aux instances de gouvernance. Se sont souvent les mêmes personnes que l'on rencontre et qui sont déjà inscrites sur d'autres instances participatives de la ville ex: conseil de quartier »

Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023. Traitement Amnyos. Base : 40 réponses



### Difficultés rencontrées et freins à la participation au sein des instances de gouvernance :

- Disponibilité des individus, surtout pour une implication de longue durée (9 citations)
- Faire comprendre l'enjeu de participer à ces instances, non existence d'une « culture » de la participation au niveau des usagers (6)
- Place des bénévoles par rapport aux salariés, formation de l'équipe salariée (4)
- Difficulté à articuler la gestion municipale avec une gouvernance bénévole (2)
- Irrégularité dans la mobilisation (2)

Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023. Traitement Amnyos. Base : 28 répondants, plusieurs citations possibles

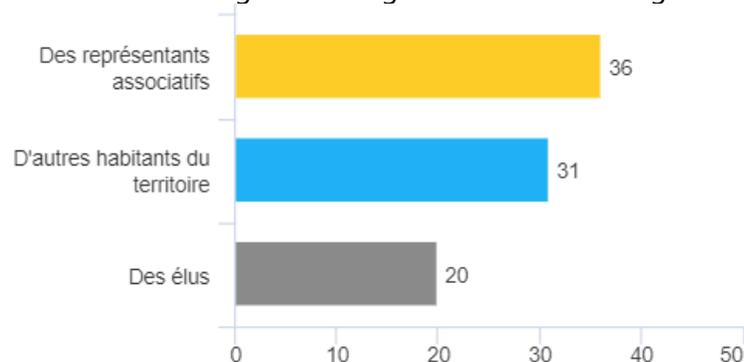
Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023. Traitement Amnyos. Base : 38 réponses

# 1. Rendre visible auprès des habitants les enjeux pour eux à participer

## Une implication systématique des usagers dans la conception du projet social et des activités, à des degrés divers

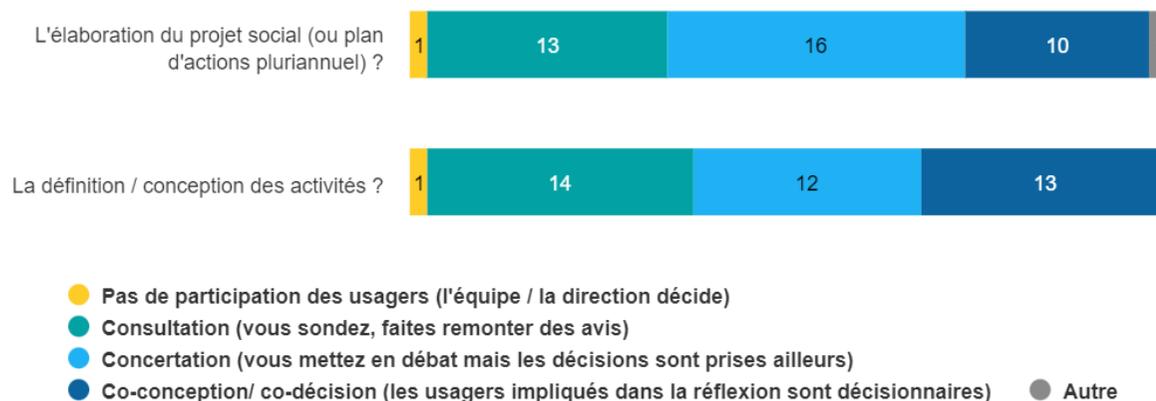
**Pour connaître les besoins sociaux et culturels du territoire,** les structures AVS :

- adoptent autant une démarche informelle que structurée.
- Les ¾ adoptent une démarche continue, plutôt que ciblée dans le temps.
- La totalité interroge leurs usagers. Elles sollicitent également :



Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023. Traitement Amnyos. Base : ensemble des répondants 41 réponses

Quelles sont les modalités de participation privilégiées / principales par votre structure pour... (plusieurs réponses possibles)



Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023. Traitement Amnyos. Base : ensemble des répondants 41 réponses

Etes-vous satisfaits de la situation actuelle au sein de votre structure quant à ... ?



Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023. Traitement Amnyos. Base : 40 réponses

## 1. Rendre visible auprès des habitants les enjeux pour eux à participer

### Levier n°1 : Impliquer systématiquement les habitants lors du renouvellement de projet social (1/2)

- Le renouvellement du projet social peut être un **moment clé** pour **rendre visible** auprès des habitants **les enjeux pour eux à participer aux priorisations et choix des futurs activités** et actions qui y seront inscrites.
- Il permet de rendre visible de manière concrète et immédiate, la **portée du pouvoir d'agir des habitants** dans la mesure où les décisions prises, sont facilement identifiables, de mêmes que les conséquences inhérentes aux décisions : maintien ou non d'activités, création d'activités (ex: si je ne fais pas entendre ma voix pour que telle activité soit maintenue, elle disparaît)



Source : page Facebook Esperanto

### Renouvellement du projet social d'Esperanto



Pour son diagnostic, le centre social a souhaité recueillir des « données chaudes » à travers la parole des habitants. Un film a ainsi pu être réalisé, mettant en avant le rôle du centre social au sein du territoire

Source : plaquette de présentation des activités du centre social maison de quartier Esperanto 2021/2022

## 1. Rendre visible auprès des habitants les enjeux pour eux à participer

### Levier n°1 : Impliquer systématiquement les habitants lors du renouvellement de projet social (2/2)

#### Illustration : l'association des habitants au renouvellement du projet social à Esperanto (Montreuil)

<b>Contexte</b>	Situé à Montreuil dans le quartier du Morillon, le centre social municipal Esperanto a été inauguré en 2010. En 2020-2021, le centre social a été amené à renouveler son projet social sur une projection de 4 ans.
<b>Ce qu'a mis en œuvre le centre social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le projet social contenait un nombre important d'actions, ce qui nécessitait un travail de priorisation (en fonction des moyens disponibles, toutes les actions n'étaient pas nécessairement amenées à être mises en place).</li><li>• Le centre social a ainsi réalisé une campagne de communication auprès des habitants, pour les inviter à venir choisir les actions/activités qu'ils jugeaient importantes à garder. Cette communication a notamment pu se faire via des affiches, la fonction accueil du CS, et des groupes WhatsApp.</li><li>• Environ 150 personnes sont venues sur ce temps dédié, représentatives de tous types de publics. Y compris des habitants venant au quotidien au centre social, mais qui ne se déplaçaient pas pour les instances de gouvernance.</li><li>• Au cours de ce temps, un système de gommettes a permis de prioriser les actions. La fédération des centres sociaux et le coordonnateur municipal des centres sociaux de la ville de Montreuil étaient également présents.</li><li>• Pour l'équipe salariée du centre social, la mobilisation aussi importante des habitants traduisait une angoisse à l'idée que certaines activités ne soient maintenues. Certains habitants ont également exprimé leur inquiétude concernant l'accès aux droits. Certains habitants ont également exprimé toute leur famille pour voter (1 personne = 1 voix).</li></ul> <p><b>« C'était un moment de démocratie hyper puissant ! »</b></p>

\* La fédération des Centres sociaux de Seine-Saint-Denis, propose des outils d'animation, d'appui à la parole directement accessibles en ligne via sa page internet : [ICI](#)

#### Quels éléments peuvent permettre d'en faire un levier ?

- **Partage d'un diagnostic commun avec les habitants :**
  - ici un diagnostic social a été réalisé à partir de la parole des habitants via notamment l'organisation d'ateliers de co-écriture des besoins en partant des évolutions positives et négatives identifiées par les habitants, sur la base desquelles ils ont ensuite été invités à proposer des pistes d'amélioration.
  - Traduction du diagnostic sous format ludique et facile d'appropriation : ici un film a été réalisé pour resituer le rôle du centre social et ses actions.
- **Recours à la démocratie locale :**
  - Inscrire les sujets à enjeux dans le cadre d'un processus de démocratie locale facile à identifier, connu de tous, ici : le vote
- **Une communication ciblée et multicanaux :**
  - Diversification des canaux de communication pour toucher un public large
  - Mise en avant/explicitation dans la communication (formelle et informelle) des enjeux sous-jacents au vote : « pourquoi voter ? » / « Quels enjeux pour moi usager du centre ? »
- **Des temps de consultation portés par une animation ludique :**
  - Permet à chacun d'exprimer son opinion au fil de l'eau, dans un cadre de confiance propice à l'expression de la parole (cf. animation des comités de maison, recueil de la parole usagers). Permet d'éviter que la consultation pour le renouvellement du projet social, donne l'impression de sortir de « nulle part »
  - S'appuyer sur des outils d'animation existants\*

## 1. Rendre visible auprès des habitants les enjeux pour eux à participer

### Levier n°2 : Articuler les projets des structures avec les projets de territoire et de quartier (1/2)

La Seine-Saint-Denis depuis 2005 et le mouvement populaire qui a suivi la mort de Zyed Benna et Bouna Traoré, s'est vue dotée de **financements via le PNRU et le NPNRU**, visant à **repenser son territoire urbain et à transformer ses quartiers et espaces de vie**. Sur les cinq dernières années, cette transformation s'est accélérée avec la projection sur le grand Paris et les JO 2024. L'ensemble des communes connaît depuis un **développement urbain rapide**, marqué par l'émergence de nouvelles constructions. Des projets, des rénovations, qui **impactent directement les dynamiques de quartiers**, et parfois aussi, l'identité de ces quartiers, les modes de vie de ses habitants. À la fois **opportunités et bouleversements**, ils soulèvent des enjeux en matière de discussions et de décisions avec les habitants. A ce titre, les **structures AVS** apparaissent comme des **lieux privilégiés pour porter les débats**, amener les échanges et **peser sur le devenir des quartiers**, en redonnant la parole à ceux qui sont concernés par ces changements.

Elles font ainsi figure **d'intermédiaire de proximité** dans la structuration, l'appropriation de sujets externes. Elles endossent tantôt les rôles d'espaces de **relais de parole** auprès des élus, de **passerelles à la participation** des habitants sur des projets de territoire, ou encore, de **médiateurs de débats**.

Dans la mesure où elles font office d'intermédiaires entre habitants et pouvoirs publics, et où elles portent un ancrage territorial fort, leur capacité à recevoir les besoins des habitants en lien avec le territoire, à avoir une bonne connaissance des projets en cours ou à venir dans les quartiers, est primordiale pour pouvoir ensuite mobiliser les habitants sur ces sujets.

Par ailleurs, en remettant au cœur de leurs actions ces projets de territoire, les structures AVS **réaffirment la force du pouvoir d'agir qui est la leur**, viennent rendre concrets les enjeux pour les publics à venir se saisir des projets, et in fine, s'imposent comme **réfèrent de proximité pour porter ces débats**.

#### Illustration : l'ancrage du projet social dans le cadre du NPNRU à Félix Merlin (Épinay-sur-Seine) – projet en cours de construction

<i>Contexte</i>	Le centre social Félix Merlin est situé à Epinay-sur-Seine au sein du quartier Orgemont. Ce quartier est concerné par le Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU). Le centre social souhaite que les habitants soient associés à ce dernier, et a donc inscrit le NPNRU au centre de son projet social.
<i>Ce que prévoit de mettre en œuvre le centre social</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le NPNRU va impacter la vie des habitants du quartier, mais il peut également être source d'opportunités pour répondre aux besoins.</li><li>• Dans le cadre de son renouvellement, la volonté du centre social est ainsi que les actions du projet social soient rattachées au NPNRU.</li><li>• L'objectif à travers ce cadre d'intervention est de permettre un dialogue entre ce projet et les habitants, mais également d'aboutir sur des actions concrètes, par exemple : la sensibilisation sur les métiers de la rénovation urbaine auprès d'un jeune public (à raccrocher à la scolarité, pour voir si cela peut permettre une insertion professionnelle, un stage ou d'autres opportunités), des ateliers artistiques (danse et travail sur les espaces spatio-temporels, pâte à modeler et lien avec le projet ANRU...)</li><li>• Des besoins identifiés par les habitants (par exemple le ramassage des ordures et la prolifération des nuisibles) peuvent ne pas toujours l'être au niveau d'acteurs institutionnels. Le centre social peut alors jouer un rôle de médiateur. D'autres thématiques telles que l'insécurité ou la délinquance peuvent également gagner à être confrontées avec le point de vue de la population.</li></ul>

## 1. Rendre visible auprès des habitants les enjeux pour eux à participer

### Levier n°2 : Articuler les projets des structures avec les projets de territoire et de quartier (2/2)

#### Quels éléments peuvent permettre d'en faire un levier ?

- **Donner à voir les projets en cours sur le territoire**
  - Structurer en interne un travail de veille/ d'information autour des projets de territoire ou portés au sein de la ville, de la vie du quartier en dehors de la structure
  - Mettre en place des supports/temps d'informations **récioproques\*** auprès des habitants sur les projets en cours ou à venir dans leurs quartiers.
  - Avoir des temps d'explicitation des projets et de leurs effets sur les habitants (échanges/débats)
  - Favoriser la projection et la visualisation des effets produits, impacts concrets pour les habitants, via des visites de quartiers, la mise en place d'outils facilitants (cartes)
- **Inscrire les projets de territoire dans le projet social** pour pouvoir y dédier plusieurs actions et qu'elles soient entérinées.
- **Prévoir des temps réguliers, dédiés aux discussions autour du cadre de vie**, de l'environnement et des besoins identifiés par les habitants.
  - Inscrire les enjeux territoriaux et besoins des habitants dans un procédé institutionnalisé, régulier, peut ainsi permettre aux habitants d'associer plus facilement les enjeux qui les traversent au quotidien, avec des opportunités d'actions à créer via les structures AVS

\* l'idée est ici que les habitants qui identifient un changement en cours dans leur quartier, puissent aussi le faire remonter aux structures afin que ça devienne éventuellement un sujet traité par la communauté.

#### Illustrations complémentaires

- Le Centre Social Esperanto, lui aussi traversé par des projets urbains en proximité, a mis en place des temps de présentation des projets de quartiers aux habitants, il convie les chefs de projets urbains pour qu'ils puissent expliquer aux habitants les projets ; en repartant de cartes, organise des tours des quartiers pour mieux visualiser les changements à venir, se projeter sur ce que ça va donner.

## 1. Rendre visible auprès des habitants les enjeux pour eux à participer

### Levier n°3 : Rendre intelligibles les usages que les acteurs peuvent faire des structures AVS (1/2)

Les structures AVS sont des ressources pour appuyer les initiatives locales, notamment face à l'actualité et aux sujets brûlants qui peuvent parfois traverser la vie des quartiers.

En étant identifiés comme espaces de « paroles libres », et en se positionnant en tant que soutien aux initiatives, les structures AVS donnent à voir la possibilité pour les habitants de se saisir de cette ressource pour en faire un lieu d'expression à leur main.

En effet, plus les structures sont perçues en tant qu'espaces sécurisants, espaces d'écoute, plus elles font office de lieu de ralliement, de catalyseur des échanges, et sont saisies par les habitants en vue de porter des sujets qui leur tiennent à cœur.

Les structures sont alors mobilisées sur deux volets, avec deux finalités :

- à la fois en tant qu'espaces pourvoyeur de ressources à l'appui des projets que les habitants souhaitent conduire en réponse aux enjeux qui les traversent et aux enjeux d'actualités.
- Mais aussi comme ressource venant héberger les initiatives portées

Il s'agit tantôt d'être appuyé par la structure dans le déploiement des projets via les moyens humain, budgétaires, de l'animation de discussions, tantôt, d'utiliser la structure comme espace à disposition pour réunir, mobiliser un collectif et échanger autour des sujets qui interrogent, préoccupent les habitants.

A noter que les habitants ont parfois du mal à se saisir spontanément de la ressource que constituent les structures AVS. Parfois, ce sont les structures, lorsqu'elles identifient un besoin de discussion sur certains sujets, ou des risques de tensions dans les quartiers via une écoute active et continue, qui vont enclencher une dynamique d'échanges au plus près des publics, pour qu'ils puissent ensuite se saisir des ressources de la structures au profit de projets qu'ils souhaitent déployer.

**« C'était un véritable moment d'éducation populaire ! »**

#### Illustration : un espace d'échanges proposé par le centre social Espéranto suite au mouvement populaire provoqué par la mort de Nahel Merzouk (Montreuil)

##### Contexte

Suite à la mort de Nahel Merzouk, des mouvements populaires ont eu lieu dans de multiples territoires. Certains quartiers à Montreuil étaient également concernés, et le centre social a souhaité donner la parole aux habitants pour échanger à ce sujet.

##### Ce qu'a mis en œuvre le centre social

- L'action est partie d'un constat de la directrice : des espaces d'échanges, des cellules de crise, avaient été mises en place, notamment avec les professionnels, les représentants d'associations, mais pas directement avec les habitants.
- La volonté de la structure, de ne pas « prendre la parole à la place des jeunes et de leurs familles », et « de ne pas décider pour eux », a ainsi conduit à la mise en place d'un temps d'échanges, pour faire entendre la voix de ces familles.
- Ce temps d'échange a eu lieu dans l'espace public (le centre social a amené des chaises), et une invitation à venir discuter a été effectuée auprès des habitants via des groupes whatsapp. Une quinzaine de femmes ont répondu présentes, et la directrice a animé ce temps d'échanges.
- Ce temps a conduit au constat partagé d'un risque de violences et d'affrontements existant sur une soirée en particulier (information circulant alors).
- Dans une volonté d'exercer un contre-pouvoir, les personnes présentes ont décidé d'organiser un temps festif dans l'espace public pendant cette soirée. Ce dernier a pris la forme d'un repas partagé, et a réuni un important nombre d'habitants (aux environs de 300). Ce temps festif a permis de « désamorcer » un risque identifié de violences.
- Une action à l'initiative d'habitants, et qui a découlé du temps d'échanges organisé par le centre social.



Source : page Facebook Esperanto

## 1. Rendre visible auprès des habitants les enjeux pour eux à participer

### Levier n°3 : Rendre intelligibles les usages que les acteurs peuvent faire des structures AVS (2/2)

#### Illustration : MC2 maison du centre

<i>Contexte</i>	La maison du centre MC2 à Epinay-sur-Seine est un espace multi-accueils avec à la fois un espace socioculturel et une maison des parents. Proposant des activités diverses il se pense comme espace à disposition des habitants, pour les habitants. Aussi, il accueille aussi bien des associations que des moments d'échanges divers, pensé et voulu par les habitants.
<i>Ce qu'a mis en œuvre le centre social</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Création d'un espace d'échange : le Bla-bla thé</li><li>• Pour répondre aux demandes d'échanges et favoriser la convivialité entre habitants, la Maison du Centre MC2 a mis en place tous les vendredis un espace de discussions pour permettre aux habitants de pouvoir échanger de manière informelle et en proximité autour d'un thé ou d'un café sur les sujets qui les intéressent.</li><li>• Cet espace dédié, est aussi pour les habitants rencontrés, un moment privilégié pour non seulement voir du monde et sortir de chez eux, mais aussi réunir des publics de tous âges et tous horizons dans un contexte convivial.</li><li>• Mais pour certains des habitants rencontrés, au-delà de cet espace d'échanges, l'intérêt du centre et de ces moments de convivialité comme le Bla-bla thé, c'est aussi de faire se rencontrer des personnes qui ne vivent pas nécessairement des mêmes quartiers, et plus particulièrement, des jeunes venant de cités « ennemies ». Leur objectif est que le centre serve d'espace neutre et viennent pacifier des relations parfois tendues dans les quartiers, via des moments, des activités partagées. Le projet que porte ces habitantes et qu'elles valorisent également via les activités choisies et poussées dans le projet social du centre, c'est de faire se rencontrer les jeunes, de faire en sorte qu'ils puissent grandir ensemble en partageant des moments au centre, se connaître au-delà des rivalités de quartiers, et qu'in fine, ils ne soient plus des inconnus venant de quartiers opposés, mais des amis, qui ont grandi au centre ensemble au-delà de toutes rivalités.</li></ul>

#### Quels éléments peuvent permettre d'en faire un levier ?

- **Rappel régulier de la philosophie des structures AVS et de leurs rôles et possibles :**
  - Rappeler régulièrement aux habitants que les structures AVS sont des lieux à disposition des habitants, des espaces d'échanges et de discussion à leur main. Que les ressources internes sont là également pour les appuyer (communication transverse, lors d'activités, affiches etc.)
- **Maintenir une écoute active :**
  - Qu'elle soit formelle, ou informelle, structurée via des temps d'échanges libres ou réguliers (cf. bla-bla thé), ou des discussions de couloirs au sortir des activités, ou encore spontanées en réponse à des sujets d'actualité (cf. initiative d'écoute proposée par Esperanto)
  - Avoir une posture d'écoute continue, portée par l'ensemble des membres des équipes (écoute au regard de l'actualité, écoute des besoins exprimés) pour pouvoir identifier les moments « à enjeux » où la structure peut avoir un rôle de levier à jouer dans l'émergence de temps d'échanges spontanés ou non, l'émergence d'actions à l'initiative des habitants.
- **Mettre en place des espaces de libre-parole :**
  - Sur les sujets qui concernent les habitants, les impactent directement, redonner systématiquement la parole aux premiers concernés plutôt que se faire porte-parole à la place de en proposant des espace-temps dédiés
  - Favoriser une **expression claire du but poursuivi à travers l'action**, en co-animant les débats aux côtés des habitants et en donnant à voir les ressources que la structure peut mettre à disposition des projets.

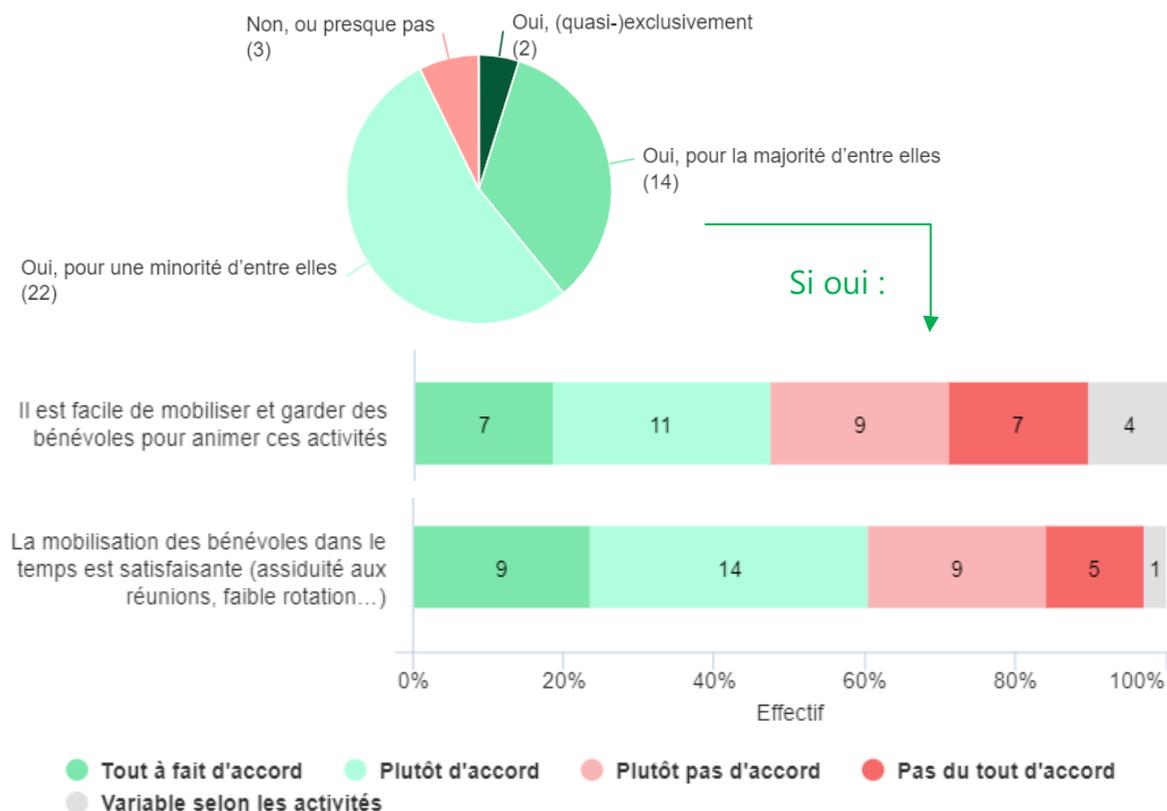
**A noter :** les deux structures présentées en illustration, placent au cœur de leurs pratiques, une approche par l'animation et la facilitation à la prise de parole pour permettre aux habitants de mieux se saisir des sujets et d'être acteurs des propositions.

# 1. Rendre visible auprès des habitants les enjeux pour eux à participer

Alors qu'elles dépendent fortement de bénévoles pour mettre en œuvre leurs activités, les mobiliser est un enjeu pour près de a moitié des structures répondantes

A ce jour, la mise en œuvre de vos activités régulières ou ponctuelles repose-t-elle sur la mobilisation d'usagers / citoyens bénévoles ?

Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023.  
Traitement Amnyos. Base : ensemble des répondants, 41 réponses



Il apparaît plus difficile pour certaines activités de réussir à mobiliser des bénévoles : les permanences de médiation sociale ou l'écrivain public ont ainsi été cités en exemples. La difficulté est dans ces cas est liée soit au manque d'expertise / compétences perçus par les bénévoles eux-mêmes, soit à un déficit de bénévoles en volume.

## Principales difficultés rencontrées :

Base : 10 répondants

- Difficulté à mobiliser des personnes dans la durée, manque de disponibilité des personnes (6 citations)
- Manque de moyens et de stabilité, nécessité de consolider l'équipe salariée permanente (2)
- Taille / disponibilité des locaux (2)

## 1. Rendre visible auprès des habitants les enjeux pour eux à participer

### Levier n°4 : Répartir les responsabilités de fonctionnement, entre bénévoles/habitants et salariés

Pour faciliter la prise de conscience autour des enjeux qui traversent les structures AVS et du pouvoir d'agir qu'elles représentent dans le quotidien, l'un des moyens déployé, consiste à déléguer une partie de la gestion de la structure aux habitants et aux bénévoles. Ils sont ainsi impliqués directement dans le fonctionnement, et peuvent se projeter sur les moyens, limites structurelles ou matérielles rencontrées par les structures.

Cette répartition des tâches, au-delà de les impliquer sur d'autres aspects que la participation à des activités, facilite la mise en visibilité de la plus-value pour eux à participer à tous les niveaux des structures AVS, et de la portée des actions conduites par les structures.

Pour autant, impliquer les bénévoles et les habitants n'est pas toujours évident (questions de disponibilités, temporalités, sentiment d'illégitimité etc.), et suggère à nouveau de travailler tout un ensemble de signaux, codes, visant à susciter l'envie de s'investir et de donner du temps sur des volets plus spécifiques à la gestion et la gouvernance. Cela passe par plusieurs choses, comme travailler l'écoute, rendre visible la philosophie et les actions portées par les structures, travailler le discours sur le sentiment de légitimité, l'aller-vers etc. Tout un ensemble de leviers qui sont présentés ci-dessus, mais aussi dans le défi n°2 (ci-après). Toutefois, lorsque ses derniers s'investissent aux différentes échelles, nous constatons que plus les habitants sont conviés à cogérer les structures ou à agir directement sur leur fonctionnement, et plus les enjeux à la participation deviennent évidents pour eux. Cela maintient leur engagement sur un temps plus long, les pousse aussi à rendre visible auprès d'autres personnes, les atouts des structures AVS en vue de recruter de nouveaux volontaires et de pérenniser son rayonnement. Nous constatons par ailleurs un plus fort attachement à la structure.

#### Illustration : l'organisation adoptée au Fait Tout (Montreuil)

##### Contexte

Le Fait Tout est une association proposant une diversité d'activités au sein du quartier La Boissière à Montreuil. Cette association est née d'une volonté des habitants du quartier d'avoir un lieu de convivialité, et elle est ainsi gérée par des bénévoles, appuyés par une équipe salariée.

##### Ce qu'a mis en œuvre le centre social

- Entre 10 et 15 personnes constituent le conseil d'administration au Fait Tout. Afin d'aborder tous les sujets relatifs au Fait Tout, ils ont ainsi fait le choix de se répartir en commissions (à minima 2 personnes par commission, des bénévoles non-membres du CA peuvent également les constituer).
- Les commissions concernent notamment les sujets de la restauration, des salariés, de la communication, du développement du Fait Tout, et les chantiers menés.
- Les bénévoles non-membres du CA peuvent également s'impliquer dans l'ensemble des activités du Fait Tout, qu'il s'agisse de temps de soutien scolaire, ou de répondre à des appels à projets (AAP).
- L'organisation du Fait Tout repose ainsi fortement sur les bénévoles, et plus particulièrement sur ceux inscrits au conseil d'administration. En effet, dans le cadre du programme du Fait Tout, les vendredis soir et dimanches font régulièrement l'objet de manifestations. Or sur ces temps, pour une question de responsabilité administrative, un membre du CA doit être présent. Cette présence peut être bloquante car elle est très consommatrice de temps pour ces bénévoles, d'où la nécessité d'élargir à de nouveaux bénévoles.
- L'enjeu de trouver des bénévoles est ainsi important, mais peut s'avérer également compliqué. Des communications à ce sujet sont faites dans les newsletters, mais ne produisent pas toujours autant d'effets que souhaité.



Source : page Facebook Fait tout

## 1. Rendre visible auprès des habitants les enjeux pour eux à participer

### Levier n°4 : Répartir les responsabilités de fonctionnement, entre bénévoles/habitants et salariés

#### Quels éléments peuvent permettre d'en faire un levier ?

- **Proposer des temps spécifiques aux enjeux de chaque public**, via des comités de décisions spécifiques (cf. levier 11)
  - Sur ces temps, favoriser les samedis pour permettre à une majorité de profils de venir
  - Prévoir des espaces d'accueil pour les enfants pour que les familles puissent venir ensemble
- **Systematiser les temps de mises en débats autour de la création de projets/activités**
  - Donner à voir, rendre visibles les budgets,
  - Partager les raisons à l'origine du projet
  - Rendre visible les conditions de réussites (partenariats, matériels, encadrement etc.)
- **Alléger le poids des responsabilités en créant des binômes, trinômes de bénévoles/ habitants volontaires** de sorte à répartir les tâches et rassurer sur les responsabilités individuelles
  - Pour y parvenir, il est aidant de disposer d'un premier réseau de bénévoles socles qui vont ensuite se faire porte-parole auprès d'autres bénévoles potentiels pour élargir le socle initial
- **Privilégier les postures d'animation/facilitation**, en acceptant de déléguer les prises de décisions et le travail d'organisation pour se positionner comme soutien logistique, conseil, animateur expert.

Un frein possible peut ainsi concerner **la capacité à associer un nombre suffisant de bénévoles.**

#### Illustration : l'organisation au sein de la Maison du Centre MC2 à Epinay

*Contexte* Depuis quelques années, la Maison du Centre, appuyée par le service de démocratie locale de la mairie d'Epinay, s'est engagée à déployer une organisation plus propice à la co-gestion, co-production avec les habitants qui fréquentent le Centre.

*Ce qu'a mis en œuvre le centre social*

- Des comités sont organisés les samedis après-midi pour faciliter la venue des personnes autour de thématiques diverses comme « les enfants » durant lesquels les personnes peuvent venir en famille.
- Les familles sont invitées à participer à la construction de l'ensemble des projets, elles participent à la recherche de tarifs, de partenaires, sont mobilisées sur des actions de sensibilisation et touchent à tous les rouages de l'organisation d'une action.
- Des mécanismes sont mis en place pour permettre à tous de s'exprimer, comme le fait de placer côte-à-côte des personnes qui parlent peu français et des personnes qui parlent à la fois la langue maternelle de la personne en difficultés, et le français pour se faire porte-parole.
- L'ensemble des idées proposées sont travaillées collectivement puis intégrées en fonction d'arbitrages visibles de tous, dans les plannings de la structure.
- Côté animation, les salariés de la structure sont formés à l'animation et la facilitation, et ont accepté de donner toute leur place aux usagers, quitte à ce que cela double les temps de préparation d'une activité, et bien que cela suggère un lâcher-prise de leur part, et une délégation des pouvoirs.

« Pour organiser les vacances, nous devant notre ordi on en a pour 3 jours, on va vite, alors que là c'est plus long et au lieu d'être face à notre ordi, on doit mobiliser des compétences d'animation de groupe. Mais ça ne s'invente pas »

## 1. Rendre visible auprès des habitants les enjeux pour eux à participer

### Levier n°5 : Impliquer les habitants dans la gestion budgétaire

Dans la continuité du levier précédent, l'implication des habitants, y compris dans la composition des budgets des structures, la répartition des fonds, leur permet de se réapproprier la dynamique et les orientations de la structure. Les enjeux à la participation sont de fait immédiats, en s'investissant sur la répartition des budgets, ils peuvent décider de ce qui peut, ne peut pas être mis en œuvre au regard de leurs besoins.

Les impliquer dans la gestion budgétaire peut ainsi leur donner à voir les arbitrages que réalise le centre social ou l'EVS, pour ainsi mieux comprendre les contraintes qui se posent aux structures.

L'objectif étant, in fine, de rendre les habitants décisionnaires tout en leur donnant les moyens de se saisir des décisions et projets qu'ils souhaitent porter.

#### Quels éléments peuvent permettre d'en faire un levier ?

- Une **implication progressive** des habitants dans l'orientation des crédits.
  - Une implication sur une partie du budget, pour sensibiliser, travailler la prise en main
- Un **cadre de réalisation proposé et encadré par le centre social**
  - travail de modération, animation pour guider, accompagner les habitants dans l'appropriation des questions budgétaires
- Une **communication ciblée autour des attendus et des principes qui sous-tendent ce travail d'appropriation**

#### Illustration : la participation des usagers à l'orientation des crédits au sein du centre social Félix Merlin (Epinay sur Seine)

##### Contexte

Dans une volonté de faire prendre conscience aux habitants les enjeux budgétaires relatifs aux possibilités d'activités proposées par le centre social, le CS Félix Merlin à Epinay sur Seine souhaite impliquer les habitants dans les orientations budgétaires (sur un certain type de budget), ce de manière graduelle.

##### Ce que prévoit de mettre en œuvre le centre social

- La mise en œuvre d'un budget participatif au CS Félix Merlin est à ce jour encore en construction, mais les contours et modalités ont d'ores et déjà fait l'objet de réflexions.
- L'objectif est ainsi de consulter les usagers, de leur donner un espace d'expression de leurs envies/besoins, et de les rendre décideurs. Cela permet notamment d'éviter de les positionner dans une « logique de consumérisme ».
- Le cadre imaginé permettrait ainsi de leur confier un certain pourcentage du budget du CS sur le volet loisirs de la branche adultes-familles, pour lequel ils seraient décisionnaires. Un modérateur du CS participerait ainsi aux temps de décision.
- Pour déterminer ce pourcentage, le CS se baserait sur la proportion d'usagers participant à la décision : si 5% des usagers inscrits au CS participent au vote, ils décideront alors l'orientation de 5% du budget.
- La volonté du CS est ainsi de réussir à graduellement impliquer de plus en plus d'habitants, et ainsi de leur confier une part plus importante du budget du CS. L'objectif était ainsi qu'ils puissent à terme décider de la moitié du budget (l'idéal restant selon le CS la totalité du budget).
- A cette fin, le CS prévoit de lancer une communication en direction des usagers, mais souhaite également que l'expansion du dispositif se fasse ensuite par la population (que les usagers aillent eux-mêmes chercher l'implication du plus grand nombre)



Source : Guide des centres socioculturels Epinay-sur-Seine, 2021-2022

**Mobiliser des publics hétérogènes et  
recueillir la pluralité des avis**

**2**

## Défi 2 : Mobiliser des publics hétérogènes et recueillir la pluralité des avis

Comme vu précédemment, l'un des premiers défis pour favoriser la participation des publics dans les centres sociaux et EVS, consiste à rendre visible les enjeux, l'intérêt pour ces derniers à s'investir dans les structures AVS. Cependant, il existe un lien de réciprocité entre le fait de rendre visible la plus-value à participer pour inciter les publics à venir participer, et la capacité des structures à mobiliser les publics et à recueillir une pluralité d'avis dans la mise en place d'actions, d'orientations, pour lesquelles les structures veilleront à rendre lisibles les enjeux de participation.

Autrement dit, pour répondre au premier défi, il faut également pouvoir s'appuyer sur les leviers à la mobilisation des publics, et pour mobiliser les publics, il faut pouvoir valoriser les enjeux que ces derniers ont à participer. L'un ne va pas sans l'autre.

**Si globalement les structures semblent satisfaites de la typologie des publics qu'elles parviennent à mobiliser en tant que bénévoles pour animer des activités, elles sont plus partagées concernant leur satisfaction en termes de représentation des publics dans les instances de gouvernance.** Certains publics semblent effectivement peu représentés dans les structures, notamment les hommes, mais aussi les personnes actives et les jeunes.

Pour lever les freins à la mobilisation des habitants et permettre une plus grande diversité dans la représentation, les structures agissent sur des aspects organisationnels comme les horaires des comités, les plages horaires pour les activités, la mise en place d'espaces hybrides pouvant accueillir à la fois les enfants et les parents, ou encore la mise à disposition de certains espaces, y compris en l'absence de personnel salariés.

Elles peuvent aussi déployer des actions plus prospectives, de mise en dynamique des publics via notamment des démarches d'aller-vers, la mobilisation par groupes de pairs, ou encore le déploiement de projets de long-terme, plus propice à un investissement continu.

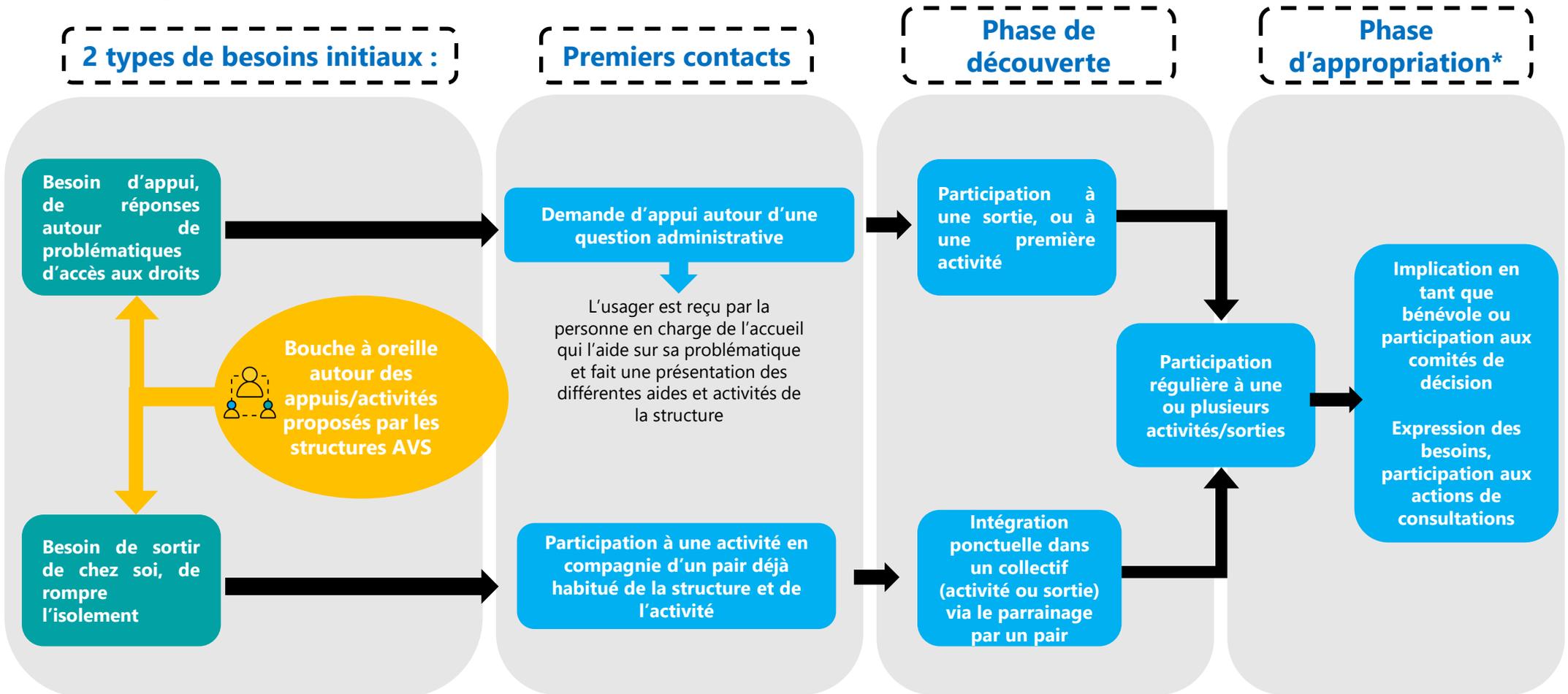
La recherche de représentativité et de mixité pousse enfin certains acteurs de terrain à mettre en place une démarche volontariste, en approchant individuellement des habitants pour les encourager à s'investir dans le comité d'usagers ou encore en constituant des comités différents selon les cibles et thématiques abordées (comité parents, comité jeunes...).

A noter que ces pratiques prennent appui à la fois sur des processus formels, des projets écrits, mais aussi sur tout un ensemble d'actions informelles, qui ont trait à des postures d'écoute et d'accueil sur lesquelles nous reviendront en défi n°3.

Avant d'entrer en détail dans les solutions proposées par les structures pour tenter d'aller au-devant des freins qui limitent la mobilisation des publics dans leur diversité, **nous faisons le constat de deux parcours types des habitants, dans l'expérience de mobilisation au sein d'une structure AVS** (hors actions d'aller-vers mise en place par les structures). Comme tous parcours types, ils ne s'appliquent évidemment pas à tous les cas de figure, mais semblent caractériser une grande partie des parcours usagers que nous avons rencontrés et traduisent une forme de récurrence dans l'accès au structure et l'évolution des modes de participation dans le temps, pour au moins une partie des publics que nous avons pu interroger: **voir schéma en slide suivante**

## Défi 2 : Mobiliser des publics hétérogènes et recueillir la pluralité des avis

### Parcours types de mobilisation au sein d'une structure AVS



\* La phase d'appropriation, constitue le moment où les habitants sortent d'une posture de consommateurs d'activités, pour aller vers une posture de concepteur, porteur d'activité, de mise en exergue aussi de leurs avis et besoins

## Défi 2 Mobiliser des publics hétérogènes et recueillir la pluralité des avis

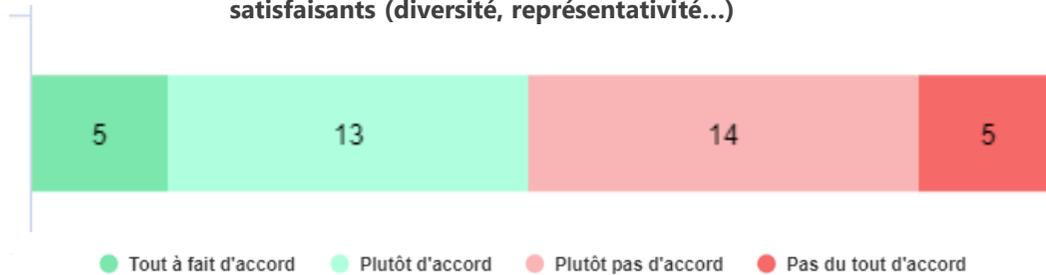
Liste des leviers repérés :

Numéro	Intitulé	Illustration dans la structure...
6	Développer les démarches d'aller-vers	Le Fait Tout ; Maison du Centre MC2
7	S'appuyer sur les bénévoles, les actions de bénévolat et le recours aux stages, pour mobiliser d'autres publics (usagers ou bénévoles)	MPT les Coteaux ; Maison de quartier Floréal Saussaie Courtille ; Diversités cultures Sevrans
8	S'appuyer sur des démarches d'enquête, d'évaluation pour proposer des moments/modes d'organisation désirables pour les publics	
9	Favoriser l'implication des habitants en les mobilisant sur des projets de long terme	MPT les Richardets
10	Cibler un groupe d'habitants représentatif pour participer au comité d'usagers	MPT les Coteaux
11	Proposer des instances dédiées à chaque public, et créer ainsi des espaces favorables à l'expression de chacun	Espéranto

## 2. Mobiliser des publics hétérogènes et recueillir la pluralité des avis

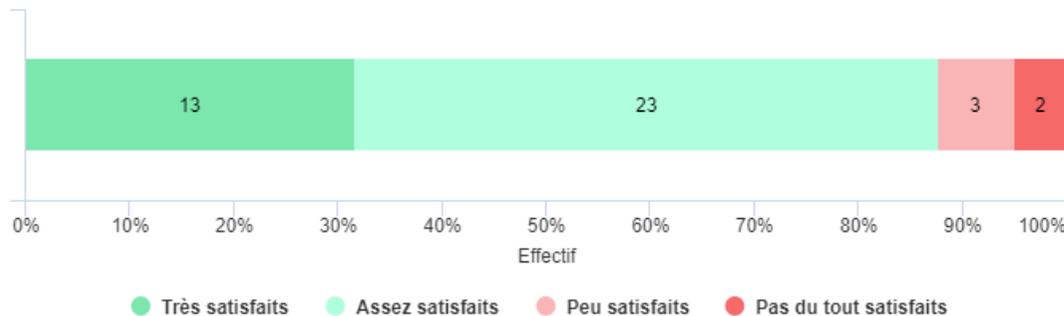
Une satisfaction plus grande des structures sur la diversité des profils engagés comme bénévoles pour animer des activités qu'au sein des instances de gouvernance, avec des similarités quant aux cibles plus difficiles à mobiliser.

Les profils représentés au sein de vos instances de gouvernance sont satisfaisants (diversité, représentativité...)



Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023. Traitement Amnyos. Base : 37 réponses  
 Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023. Traitement Amnyos. Base : 37 réponses

Êtes-vous satisfait des profils d'usagers / habitants/ citoyens qui s'engagent dans votre structure comme bénévoles pour animer ces activités ? (au regard notamment de la démographie et de la sociologie de votre territoire d'intervention)



Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023. Traitement Amnyos.  
 Base : ensemble des répondants 41 réponses

Profils qu'elles aimeraient mobiliser davantage dans la gouvernance :

- Les personnes actives professionnellement (3 citations)
- Une diversité de profils à l'image des habitants du territoire (3)
- Les hommes (2)
- Les parents des enfants et adolescents fréquentant la structure (2)
- Les profils socio-économiques défavorisés (2)
- Les personnes actives sur les activités proposées, mais peu dans la gouvernance (2)

Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023.  
 Traitement Amnyos. Base : 28 répondants, plusieurs citations possibles

Profils qu'elles aimeraient mobiliser davantage comme bénévoles d'activités :

- Les hommes (3 citations)
- Les personnes salariées et actives (3)
- Les chômeurs et autres personnes disposant de temps libre – notamment retraités (3)
- Les familles (2)
- Les habitants du quartier (2)

Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023.  
 Traitement Amnyos. Base : 24 répondants, plusieurs citations possibles

## 2. Mobiliser des publics hétérogènes et recueillir la pluralité des avis

### Levier n°6 : Développer les démarches d'aller-vers (1/2)

L'un des premiers leviers, unanimement cité par les structures que nous avons pu rencontrer, consiste à mettre en place des démarches d'aller-vers directement au sein des quartiers, à la sortie des écoles, pour rendre visibles les actions portées par les structures AVS, et convaincre, donner envie à des personnes qui ne s'estiment pas concernées par ce que proposent ces structures, d'aller tenter l'expérience.

Considéré par une majorité comme le levier le plus efficace pour mobiliser de nouveaux publics, lever les freins à la participation des habitants aux activités des structures, cette approche nécessite néanmoins d'être construite et pensée de sorte à être la plus efficace possible et ne peut pas se passer de la mise en place d'un cadre de confiance, d'une présence fréquente auprès des publics de sorte à être identifié par ces derniers et à pouvoir nouer des liens de proximité. Globalement, ces démarches prennent du temps à porter leurs fruits, et s'inscrivent souvent sur des procédés de moyen et long terme.



Source : page Facebook Fait tout

#### Illustration : les démarches d'aller-vers développées par le Fait Tout (Montreuil)

<i>Contexte</i>	Le Fait Tout se définit comme un café associatif, et propose une diversité d'activités au sein du quartier La Boissière à Montreuil. Afin de se développer et de se faire connaître, l'association a développé diverses démarches d'aller-vers
<i>Ce qu'a mis en œuvre le centre social</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En fonction des objectifs poursuivis, l'association a ainsi développé plusieurs types de démarches d'aller-vers.</li><li>• Elle entretient en premier lieu un lien important avec le tissu associatif et les antennes de quartier. Cela lui permet ainsi d'emmener les habitants vers des activités (déplacements organisés), et d'accueillir également certaines activités au sein de son site, ce qui de par la proximité géographique induite favorise la participation des usagers. Cela lui permet également d'orienter les habitants vers d'autres associations, si cela correspond à leurs besoins. Enfin, la possibilité d'aller dans ces associations pour parler des activités menées au Fait Tout est également un levier, permettant d'aller vers d'autres publics.</li><li>• Afin de mobiliser des publics plus difficiles à toucher, le Fait Tout cible également certaines interventions : c'est notamment le cas de foyers à proximité, accueillant une population malienne importante.</li><li>• L'importance pour les membres de l'équipe du Fait Tout d'être clairement identifiés au sein de leur territoire conduit également à aller au-devant des habitants dans l'espace public, afin de leur présenter les activités déployées.</li></ul>



#### ZOOM sur des moyens de communication du Fait Tout

- L'équipe du Fait Tout communique également avant/après certaines activités sur les autres actions menées au Fait Tout, afin de favoriser une implication plus large des habitants.
- Au niveau de la communication, l'importance de déployer le FALC (facile à lire et à comprendre) au sein des différents supports est également ressorti (notamment flyers, réseaux sociaux, newsletter)

## 2. Mobiliser des publics hétérogènes et recueillir la pluralité des avis

### Levier n°6 : Développer les démarches d'aller-vers (2/2)

#### Quels éléments peuvent permettre d'en faire un levier ?

- **Se rendre visible :**
  - Se réappropriier l'espace public pour se rendre visible via des événements dans les quartiers, des moments de cohésion, des temps de discussions
  - Des temps de présence fréquents dans les lieux de vies des habitants (sorties d'écoles, quartiers, associations de quartiers) pour se présenter, discuter avec les publics, parler des activités des structures
- **Recours à des ambassadeur et ambassadrices :**
  - S'appuyer sur des ambassadeurs, des habitants du quartier, pour favoriser les premiers contacts, établir une relation de confiance et partager les activités de la structure
  - Permet aussi de partager d'un vécu expérientiel, plus facilement appropriable, construit sur de l'affectif et transmis via un langage non administratif
- **S'appuyer sur les associations pour se faire connaître et faire venir de nouveaux publics dans les structures AVS**
  - S'appuyer sur les liens inter structures pour créer des passerelles, faire connaître les acteurs du territoire et se faire connaître auprès d'eux (ex : aller dans certaines associations / structures partenaires / espace public...)
- **Des moyens de communication adaptés :** privilégier le contact en direct face à face, travailler des supports FALC

#### Illustration : Le réseau d'ambadrice de la Maison du Centre MC2 à Epinay sus Seine

##### Contexte

La maison du Centre a fait le constat que s'ils arrivaient à toucher un certain nombre de personnes via la communication par outils numériques, un certain nombre d'habitants ne passait pas la porte du centre social. De ce constat et suite à un comité d'usager, est née l'idée d'un groupe d'ambadrice dont le rôle est d'aller faire de l'information directement auprès des habitants de leurs quartiers.

##### Ce qu'a mis en œuvre le centre social

- Déploiement d'un réseau d'ambadrices volontaires pour porter la parole du centre et se déplacer dans les quartiers, aux sorties des écoles, pour expliquer ce que fait le centre, les activités qui s'y déroulent et inciter les personnes isolées (entre-autres), à venir passer du temps au centre
- Actions également au sein des associations de quartiers et auprès des assistantes sociales pour repérer des personnes en manque d'espaces de socialisation et les réorienter vers le centre : mise en place d'acteurs relais
- Mise en place d'ateliers inter-centres pour favoriser les échanges entres associations. Les ambadrices sont allées sonder les associations de personnes en difficultés pour porter la voix de la structure et les faire venir au centre. Un certain nombre d'association ont ainsi été accueillies au centre.

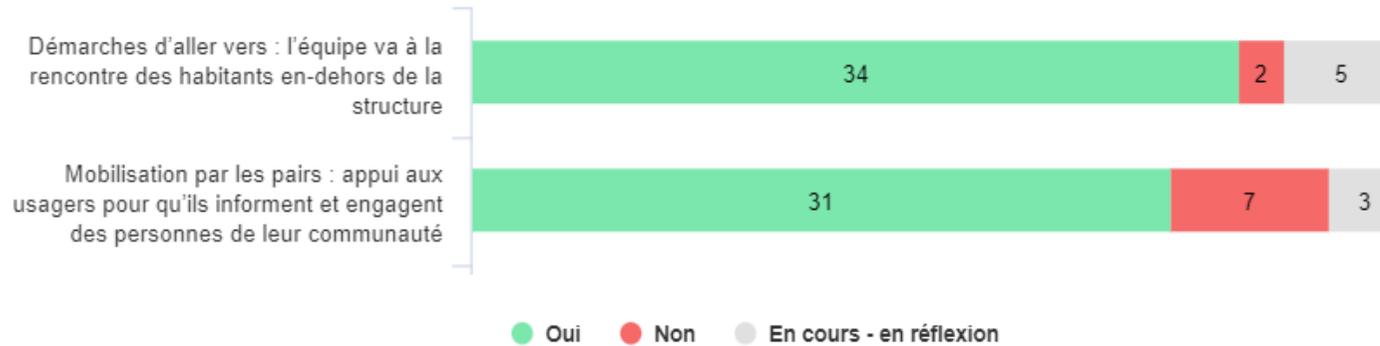


## 2. Mobiliser des publics hétérogènes et recueillir la pluralité des avis

La plupart des structures mettent en place des démarches d'aller-vers et de mobilisation par les pairs en direction de nouveaux usagers et bénévoles potentiels

Parmi les démarches suivantes, quelles sont celles qui sont en place à l'échelle de votre structure ?

Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023. Traitement Amnyos. Base : ensemble des répondants 41 réponses



## 2. Mobiliser des publics hétérogènes et recueillir la pluralité des avis

### Levier n°7 : S'appuyer sur les bénévoles, les actions de bénévolat et le recours aux stages, pour mobiliser d'autres publics (usagers ou bénévoles) (1/2)

Les personnes bénévoles constituent une force pour les structures, et ce à plus d'un titre. Outre l'aide qu'elles apportent pour certaines actions, leur regard « d'habitant du quartier » leur permet d'identifier certains besoins, mais aussi d'amener certaines personnes jusqu'au centre social dans le cadre de démarches d'aller-vers entre pairs.

Les structures peuvent par ailleurs, s'appuyer sur les actions de bénévolats dans le cadre de services civiques, ou en bien avec des dispositifs d'état (obtention du BAFA par exemple) pour attirer, et mobiliser des publics plus jeunes, qui n'auraient pas naturellement poussé la porte des centres sociaux ou des EVS et qui découvrent le bénévolat et les champs d'actions des structures via des stages ou des services civiques conditionnés.

#### Illustration : la chorale kabyle à la maison de quartier Floréal Saussaie Courtille (Saint-Denis)

<i>Contexte</i>	Située à Saint-Denis, la maison de quartier Floréal Saussaie Courtille est un centre social municipal proposant de multiples activités. L'une d'elles est ainsi une chorale kabyle, dont une habitante est à l'origine.
<i>Ce qu'a mis en œuvre le centre social</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La chorale kabyle du centre social Floréal Saussaie Courtille est en effet née de la volonté d'une habitante. Ce temps de chant est également un temps de retrouvailles, un temps d'écoute et de dialogue.</li> <li>• Le rôle du centre social a consisté en un appui logistique, notamment via la mise à disposition d'une salle.</li> <li>• Les personnes venant à cette chorale sont quasi-exclusivement des femmes, vivant dans le quartier. La personne ayant créé la chorale est ainsi allée vers ces habitantes du quartier, qu'elle connaît par ailleurs, pour les inviter à y prendre part. Une partie de cette démarche d'aller-vers s'est ainsi faite en direction de femmes ne sortant pas nécessairement de chez elles.</li> <li>• Si la chorale permet à ces femmes de partager un temps ensemble, elle poursuit également un objectif de sensibilisation sur l'accès aux droits, et constitue un espace de dialogue sur des sujets tel que les violences conjugales. La personne à l'origine de la chorale peut ainsi jouer un rôle de conseil, notamment en renseignant sur certaines démarches.</li> <li>• Dans une volonté de proposer d'autres activités au groupe, l'habitante à l'origine de la chorale a ainsi pu, grâce à l'appui de la mairie, organiser un voyage à Deauville avec les membres de la chorale.</li> </ul>

#### Illustration : la cabane des bambins à la Maison pour Tous les Coteaux (Noisy-le-Grand)

<i>Contexte</i>	La Maison pour Tous les Coteaux est une structure récente (2017), située à Noisy-le-Grand.
<i>Ce qu'a mis en œuvre le centre social</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cabane des bambins est un lieu d'accueil enfants (0-3ans)-parents, fonctionnant sur inscriptions.</li> <li>• Une ancienne auxiliaire de puériculture anime ce dispositif, accompagnée de 5 bénévoles.</li> <li>• Une part importante de bénévoles sont des anciennes collègues de cette auxiliaire, qui voient ainsi dans le format proposé (2x2h par semaine) une manière de prolonger un peu leur métier, et de garder contact avec les enfants.</li> </ul>

## 2. Mobiliser des publics hétérogènes et recueillir la pluralité des avis

**Levier n°7 : S'appuyer sur les bénévoles, les actions de bénévolat et le recours aux stages, pour mobiliser d'autres publics (usagers ou bénévoles) (2/2)**

### Quels éléments peuvent permettre d'en faire un levier ?

- Laisser un **espace de prise d'initiatives** aux bénévoles de la structure
  - Appuyer les propositions via l'apport de moyens logistiques/organisationnel
  - **Être attentif aux propositions** qui émanent d'habitants / bénévoles.
- **Favoriser les groupes de pairs qui vont porter la parole de la structure dans les quartiers** (cf. levier n°6)
- **Ouvrir les structures à l'accueil de stagiaires, ou d'actions de bénévolat conditionnées**, pour favoriser la découverte des structures par des publics moins enclins à en pousser la porte

### Illustration : Divers cités cultures (D2C) Sevrans

#### Contexte

Divers Cités Cultures est une association née de la volonté d'un groupe d'habitantes, de recréer du lien social au lendemain des émeutes de 2005. Positionnée au pied des cités dans le quartier de Sevrans Beaudottes, elle propose à la fois des sorties culturelles, des ateliers coutures et des cours de langues.

#### Ce qu'a mis en œuvre le centre social

- La structure accueille des jeunes dans le cadre des bourses au permis, de l'obtention du BAFA ou encore lors de stages en lien avec les actions qu'elle conduit en matière d'insertion professionnelle.
- Ces jeunes sont dans une grande partie des cas, orientés par un membre de leur famille (leur maman, leur tante ou encore leur grand-mère) qui connaissent et fréquentent l'association.
- Initialement investis dans le cadre d'un contrat réciproque (bénévolat contre obtention d'un titre/diplôme), ces jeunes continuent malgré tout de fréquenter la structure une fois leur stage ou leur période de bénévolat obligatoire terminée.
- Les stages et périodes de bénévolats conditionnés, dont ainsi une première porte d'entrée qui permet de faire connaître la structure à d'autres publics que les mamans du quartier, et derrière, d'étendre le bouche-à-oreille, de garder sur un temps plus long de nouveaux bénévoles
- Les jeunes, témoignent quant à eux d'un moyen de les aider dans leur parcours, voire de les « remettre sur le droit chemin », et disent pour une partie de ceux rencontrés, avoir trouvé « une famille » au sein de l'association et avoir plaisir à venir aider, à s'impliquer chaque fois que l'association a besoin d'eux.

## 2. Mobiliser des publics hétérogènes et recueillir la pluralité des avis

### Levier n°8 : S'appuyer sur des démarches d'enquête, d'évaluation pour proposer des moments/modes d'organisation désirables pour les publics

Pour mobiliser les habitants, l'un des enjeux est de réussir à cerner les attendus qu'ils peuvent avoir et de les retranscrire sous la forme d'actions, d'activités qui viennent répondre à ces attendus.

D'une part, la prise en compte des opinions et des propositions des habitants renvoi l'idée d'une écoute active et galvanise le sentiment de légitimité pour les habitants, à s'exprimer car ils se savent écoutés et entendus. Cela donne aussi à voir concrètement que leurs propositions, leurs besoins, s'accompagnent d'actions réelles et qu'ils ont de fait tout intérêt à exprimer ces besoins.

Le recueil de la parole peut se faire de multiples façons, via des temps informels, des temps dédiés, des boîtes à idées, des sondages ambulants en fin d'activités ou par la mise en place d'enquêtes ou de démarches évaluatives. Chaque structure peut ainsi adapter les méthodes à ses besoins en vue de recueillir la parole et de faciliter la mobilisation des publics sur la base d'une offre adaptée aux attentes de ces derniers.

#### Illustration : Maison du Centre MC2 à Epinay-sur-Seine

*Contexte* La maison du centre MC2 a mis en place tout un ensemble de pratique visant à recueillir les avis des habitants, afin d'ajuster l'offre de service en fonction des besoins, mais aussi d'améliorer la qualité de l'accueil et des services rendus aux habitants

*Ce qu'a mis en œuvre le centre social*

- Le MC2 a mis en place des processus systématiques de recueil des avis, dont les résultats sont ensuite réinjectés dans les autres actions conduites. Par ce biais, les habitants peuvent constater que leur parole a été entendue, qu'elle a un poids dans les prises de décisions, ce qui les incite à davantage d'investir.
- Pour questionner les habitants, le Centre social a recours à des questionnaires google form, et peuvent être réalisés avec la personne de l'accueil en cas de difficultés, frein au numérique.

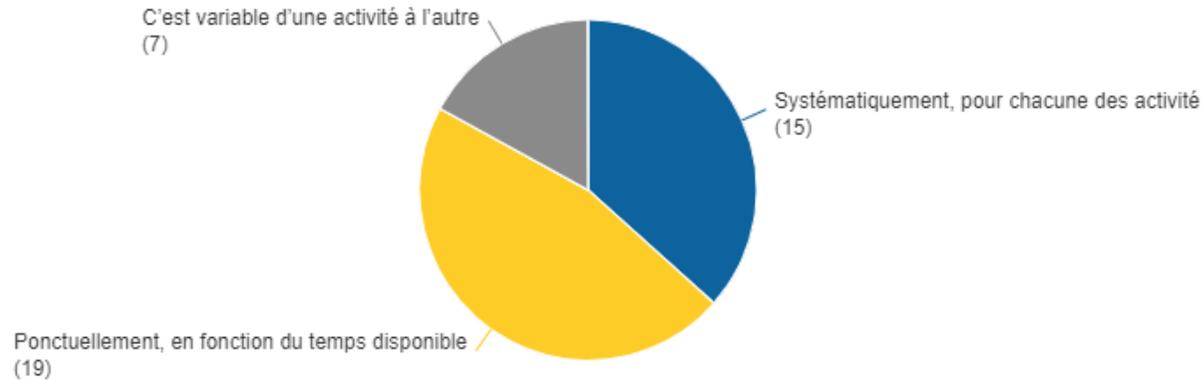
#### Quels éléments peuvent permettre d'en faire un levier ?

- S'assurer qu'au moins une **partie des retours formulés pas les habitants seront ensuite rendus concrets via la mise en place d'actions**
- **Adapter les modalités d'enquête** en fonction du contexte et du public sondé
  - A la fin d'une activité, on peut par exemple privilégier un temps oral de partage d'expériences et de retours sur les besoins. L'animation peut se faire sur la base d'outils de facilitation comme les **sondages ambulants**, interactifs et prompt à faciliter la parole orale ;
  - Pour recueillir la parole et les besoins en continue, des supports comme des **boîtes à idées** peuvent être proposées, ou encore des affiches avec les différentes activités de la structure et des gommettes pour dire si elles répondent aux besoins, sont satisfaisantes
  - Des temps de concertation autour des besoins, peuvent également être institutionnalisés à des moments clés (renouvellement du projet social, fin d'année etc.) avec des **enquêtes approfondies** envoyées par WhatsApp, ou mail, ou encore recueillie lors d'un temps spécifique dédié.
- **Travailler la fonction d'accueil** pour qu'elle puisse recueillir la satisfaction des habitants en continue et/ou les besoins, y compris via des discussions informelles (travail d'écoute active, cahier des idées facile d'accès pour que la personne puisse noter ce qui ressort etc.)

## 2. Mobiliser des publics hétérogènes et recueillir la pluralité des avis

Des pratiques diversifiées en matière d'évaluation associant les usagers, perfectibles mais ressenties comme une vraie difficulté par seulement 1/4 des structures

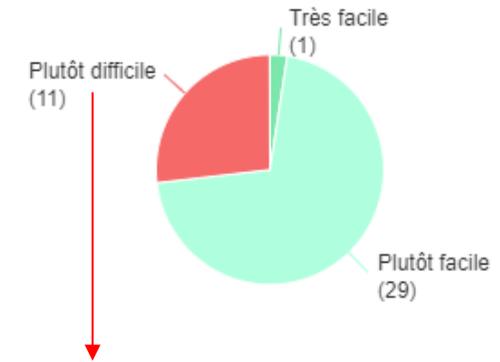
A l'heure actuelle, recueillez-vous l'avis des usagers de vos activités et services à des fins d'évaluation :



Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023. Traitement Amnyos.  
Base : ensemble des répondants 41 réponses

Les structures interrogées ont cité certaines **démarches pour lesquelles elles apparaissent particulièrement satisfaites** : questionnaires (papier ou en ligne, par Whatsapp, Google form...), bulletins de satisfaction, grille d'évaluation, assemblée générale, tour de table à l'issue des activités, fêtes et sorties, livres d'or, rendez-vous de suivi, bilans à échéances régulières...

Mettre en place des démarches d'évaluation des activités et services vous paraît-il plutôt :



Parmi les **difficultés identifiées** : temps disponible (5 citations), l'appropriation par l'équipe salariée / les bénévoles de ce type de démarche (2)...

Base : 8 répondants, ayant répondu « plutôt difficile » à la question précédente

“ Parce qu'une évaluation qualitative ne consiste pas seulement à mesurer la satisfaction des usagers qui est souvent bonne ou très bonne. Leur faire prendre part à une évaluation pédagogique, notamment sur des objectifs comme le lien parents-enfants, la progression dans les apprentissages, nécessite un effort de pédagogie et de traduction notamment avec les usagers les plus éloignés du droit commun. ”

Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023.  
Traitement Amnyos. Base : ensemble des répondants 41 réponses

## 2. Mobiliser des publics hétérogènes et recueillir la pluralité des avis

### Levier n°9 : Favoriser l'implication des habitants en les mobilisant sur des projets de long terme

La participation d'habitants à des projets de long terme (sur un an ou plus) peut favoriser leur implication au sein du centre social.

En effet, cette temporalité peut permettre de créer une dynamique de groupe. Le centre social peut également à travers ces projets accompagner la création d'une culture de la participation.

#### Quels éléments peuvent permettre d'en faire un levier ?

- **Partir d'un projet avec une thématique claire**, facile à s'approprier pour les habitants
- Un **accompagnement de la part du centre social**, étape par étape dans la création du projet : « il était ainsi nécessaire d'aider à la création de cette culture de la participation ».
  - Proposition d'un cadre d'intervention (ex : exposition photo)
  - Accompagnement du groupe dans la réalisation du projet
- S'appuyer sur un **groupe de personnes moteur** : un noyau dur d'une petite dizaine de personnes, pour faciliter le portage du projet dans le temps.
- Favoriser la **création d'une dynamique de groupe** pour rendre désirable le fait de s'impliquer.

**« La Fabrique des possibles est un espace de partage et de convivialité ouvert à tous pour se rencontrer, échanger et participer à la vie de la maison pour tous ou du quartier.**

**S'investir dans la préparation d'un événement ou dans une initiative partagée, impulser une nouvelle action ou contribuer au projet de la maison pour tous des Richardets..., tout est à imaginer dans cette Fabrique des possibles ! »**

Source : Guide des activités des maisons pour tous, 2021-2022, Noisy-le-Grand

#### Illustration : la création d'une culture de la participation via la fabrique des possibles à la Maison pour tous des Richardets (Noisy-le-Grand)

<i>Contexte</i>	La Maison pour tous des Richardets est un centre social récent (depuis 2020). Le projet du centre s'articule autour de plusieurs axes : dynamiser la vie locale, favoriser le lien social, développer des actions en direction des familles / de la jeunesse, et développer le pouvoir d'agir et la participation des habitants. Le développement de ce dernier axe apparaît comme complexe à traiter : en effet, il semble nécessaire de créer à la MPT des Richardets une culture de la participation, qui est encore fragile.
<i>Ce qu'a mis en œuvre le centre social</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La fabrique des possibles est un dispositif mis en place à la MPT des Richardets. Une communication a été effectuée à son lancement, plus particulièrement sur le temps de rencontre initial. L'objectif de ce dispositif était d'imaginer un projet qui pourrait plaire au plus grand nombre.</li><li>• Un temps hebdomadaire était dédié à ce projet, rassemblant les habitants volontaires et un animateur au centre social.</li><li>• La fabrique des possibles a ainsi mené la première année à l'animation d'un café-débat sur le bois Saint Martin et sur son avenir. L'année suivante, un projet d'exposition-photo a eu lieu sur le quartier (exposition et temps de restitution).</li><li>• D'années en années, une part importante des personnes du groupe reste la même. La création d'une dynamique de groupe favorise ainsi l'implication et la participation des habitants, qui tendent à devenir de plus en plus force de proposition.</li><li>• Le groupe-projet reste ouvert à toute personne volontaire.</li><li>• Il est apparu comme facilitant pour le centre social de communiquer sur un premier cadre possible quant à l'action (exemple : exposition-photo) pour faire venir des personnes qui seraient intéressées, plutôt que de communiquer sur un cadre d'intervention plus large (du type « venez imaginer votre projet »).</li></ul>

## 2. Mobiliser des publics hétérogènes et recueillir la pluralité des avis

### Levier n°10 : Cibler un groupe d'habitants représentatif pour lancer une dynamique participative dans un comité d'usagers (1/2)

Il peut être difficile de mobiliser des habitants pour participer à certains types d'activités, notamment celles concernant des instances décisionnelles. En effet, ces dernières peuvent paraître davantage abstraites, et les habitants ne se positionnent pas toujours spontanément dessus. Si différents leviers déjà évoqués peuvent venir solutionner en partie ce frein (valorisation des enjeux de participation, mise en visibilité des impacts du pouvoir d'agir etc.), certaines barrières peinent cependant à être levées et toutes ces solutions ne sont pas toujours faciles à mettre en œuvre.

Pour faire face à cette difficulté, une autre piste d'action possible concerne la mobilisation, par les structures, d'un groupe d'habitants préalablement ciblé par elles et directement contacté, afin de leur proposer de participer aux instances. L'idée est ici de créer un groupe socle, qui bien que créé de manière artificielle par la structure, vienne garantir que les décisions prises reflètent les besoins des usagers, et avec également pour objectif, d'encourager par le bouche-à-oreille, la participation d'autres habitants à ces instances.



#### Vers une sur-sollicitation des habitants à participer ?

Cette solution, est une réponse possible face à ce que certaines structures identifient comme frein majeur, à savoir, une sur-sollicitation des habitants dans diverses instances de gouvernance. En effet, certains territoires regorgent de dispositifs ou d'espaces visant à faire participer la population. Que ce soit lié à un tissu associatif important faisant appel à des bénévoles pour fonctionner, et/ou à des politiques publiques et dispositifs locaux institutionnels faisant appel à la participation citoyenne, les habitants de certains territoires sont amenés à être de plus en plus sollicités à « participer » à toutes les échelles.

Ces multiples sollicitations peuvent alors produire une forme de saturation et in fine, décourager les habitants à s'engager, ce qui vient limiter la capacité de mobilisation des structures AVS.

**« J'observe qu'il y a une overdose de consultation des habitants.  
(...) parfois ils en ont marre, ils sont fatigués »**

## 2. Mobiliser des publics hétérogènes et recueillir la pluralité des avis

### Levier n°10 : Cibler un groupe d'habitants représentatif pour lancer une dynamique participative dans un comité d'usagers (2/2)

#### Quels éléments peuvent permettre d'en faire un levier ?

- **S'appuyer sur un groupe avec lequel il existe déjà un cadre de confiance solide**, des habitants familiers du centre.
  - Travailler la présentation du projet de sorte à ne pas contraindre, ni renvoyer un sentiment « d'obligation » à répondre à la demande formulée
  - S'assurer que les habitants ne se déplacent pas par sentiment de redevabilité ou parce qu'ils s'y sentent obligés
- S'assurer que les **habitants ciblés** par le centre social lors de sa prise de contact sont **représentatifs** des usagers du CS / des habitants du quartier pour garantir la représentativité des décisions qui seront prises.
- **Rendre attractifs les temps de comités** pour maintenir l'intérêt des habitants à venir, faire collectif
  - S'appuyer sur des brises glaces, des moments de convivialité, pour donner envie
  - Garantir un espace de confiance pour permettre l'émergence d'un collectif soudé

#### Illustration : la constitution du comité d'usagers à la Maison pour tous les Coteaux (Noisy-le-Grand)

<i>Contexte</i>	La Maison pour Tous les Coteaux est une structure récente (2017) située à Noisy-le-Grand, qui a dès son ouverture été agréée par la CAF. Le centre social a mis en place un comité d'usagers. Après une première tentative peu concluante, il a ainsi adopté une autre approche pour le constituer en 2022.
<i>Ce qu'a mis en œuvre le centre social</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fin 2021, une première tentative de composer le comité usagers a eu lieu au centre social. A cette fin, le centre social a réalisé une communication via de l'affichage et via ses réseaux sociaux. Cela n'a pas fonctionné aussi bien qu'espéré. L'une des causes explicatives identifiées concerne notamment le fait qu'il existe à l'échelle de la ville beaucoup de démarches de démocratie participative. Inviter les habitants à participer peut alors s'avérer dans ce contexte plus difficile, ceux-ci recevant un nombre de sollicitations importantes.</li><li>• En 2022, l'équipe du centre social a choisi d'aborder le sujet différemment : en partant du constat que le centre social rassemble un nombre important de personnes (bénévoles, acteurs associatifs, usagers...), elle a dressé une liste de personnes qu'elle estimait susceptibles d'être intéressées par le comité, et qui lui paraissait représentative de l'ensemble des acteurs. Les personnes de cette liste ont ensuite été appelées individuellement, et la quasi-totalité d'entre elles ont accepté de participer au comité.</li><li>• Le premier comité a fait l'objet de jeux et brise-glaces. Il a notamment permis de faire ressortir que ces personnes étaient présentes car un membre de l'équipe du CS leur avait demandé (« j'ai rien compris à ton truc, mais je vais venir quand même »)</li><li>• 25 personnes constituent le comité usagers à présent, qui se réunit une fois par trimestre. Un collectif est ainsi né, et le comité d'usagers semble bien installé. D'autres modalités ont ensuite pu être mises en place, comme la constitution de plus petits groupes à partir de ce comité, pour travailler sur des nouvelles idées qui auraient émergées.</li></ul>

## 2. Mobiliser des publics hétérogènes et recueillir la pluralité des avis

### Levier n°11 : Proposer des instances dédiées à chaque public, et créer ainsi des espaces favorables à l'expression de chacun

Les centres sociaux et structures AVS s'adressent à une diversité de publics. Afin de permettre à chacun de s'exprimer, la création d'instances spécifiques apparaît comme une possibilité.

En effet, des instances organisées par type de publics peuvent offrir une manière de structurer la participation en repartant des besoins spécifiques à chaque groupe. C'est aussi un moyen d'échanger, de prendre des décisions dans un environnement moins imposant qu'un comité de maison, et donc plus rassurant.

#### Quels éléments peuvent permettre d'en faire un levier ?

- Le **rôle rempli par l'animateur**, qui permet de donner un cadre et de structurer les temps de rencontre, sans orienter, en stimulant les débats
  - Pour y parvenir il peut s'appuyer sur les outils existant en matière d'animation de temps d'idéation, accessibles sur le site de la Fédération des centres sociaux : [ICI](#)
- Un **cadre clair pour les participants**, sur ce que ces instances leur permettent de faire, le périmètre d'intervention et les moyens disponibles pour le déploiement de projets
- **Communiquer autour des actions réalisées par les comités** pour rendre intelligible leur pouvoir d'agir et inciter d'autres personnes à y prendre part

#### Illustration : les différents comités présents au centre social Espéranto (Montreuil)

<i>Contexte</i>	Situé à Montreuil dans le quartier du Morillon, le centre social municipal Esperanto a été inauguré en 2010. Les habitants étant amenés à être souvent sollicités, le CS a pensé un modèle d'organisation articulé autour de différents comités, en fonction des publics. Un conseil de maison réunit quant à lui tous les publics.
<i>Ce qu'a mis en œuvre le centre social</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un conseil de maison a été mis en place à Esperanto en 2010-2011, lors de la création du centre. Cette instance permet aux habitants et associations de donner leur point de vue, et leurs souhaits quant au devenir de la maison de quartier. Le conseil de maison se réunit une fois par trimestre, et associe également les comités, et potentiellement des élus en fonction des sujets.</li><li>• Les comités se réunissent quant à eux une fois par mois. Chaque comité est animé par un coordonnateur du centre social, et les projets menés sont décidés en collectif, ainsi que leurs modalités d'organisation.</li><li>• Le comité parents réunit ainsi environ 25 personnes, et a notamment pu réaliser une cuisine participative grâce au budget participatif de la ville, ou organiser des animations au centre social.</li><li>• Le comité jeunes réunit environ 10-12 jeunes de manière active. Ils font aussi partie du réseau jeunes 93, et ont (également grâce au budget participatif de la ville) pu faire rénover une salle de danse. Un voyage au Brésil a également été organisé, et ils ont également pu porter la fête de quartier.</li><li>• Le comité seniors réunit environ 15-20 personnes, et mène notamment des actions d'accompagnement scolaire</li><li>• Le comité junior (pour les 11-13 ans) a également été créé plus récemment</li></ul>



**Travailler la relation à l'utilisateur pour  
permettre et/ou faciliter sa  
participation**

**3**

# Défi 3 : Travailler la relation à l'utilisateur pour permettre et/ou faciliter sa participation

## Un travail « humain » fin avec les habitants...

Les témoignages des acteurs qui portent les structures AVS (salariés, directeurs, bénévoles), mais aussi des habitants que nous avons pu croiser lors de nos observations et interrogés directement à cette occasion, mettent en lumière un frein transverse : **l'autocensure des personnes quant à leur légitimité à porter la parole du groupe, à exprimer une opinion**. Que ce soit en matière d'implication sur les instances de gouvernance ou dans le cadre des activités, où même dans le simple fait de fréquenter une structure AVS, la peur de ne pas être légitime apparaît comme l'un des facteurs premiers de renoncement à la participation. Cette barrière « psychologique » est traitée par les structures via des **actions de réassurance** des publics et d'écoute, couplées à des actions d'aller-vers.

## Soutenir le pouvoir d'agir des habitants, c'est aussi les former, mettre des ressources et outils à leur disposition, créer un cadre et des espaces propices.

Par exemple, il peut s'agir de valoriser l'engagement bénévole, de reconnaître les compétences acquises via leur engagement, ou encore de prévoir des actions ciblées pour appuyer la prise de parole, la mobilisation ou la prise de responsabilité d'utilisateurs fragilisés.

**La communication apparaît comme un élément central.** Il s'agit d'utiliser des canaux correspondants aux habitudes des personnes et faciles d'utilisation (par exemple les groupes Whatsapp permettent notamment de faire des audios, ce qui facilite la compréhension des personnes ayant des difficultés de lecture). Les échanges informels prennent une place primordiale (échanges dans le quartier, à l'accueil, en fin d'activités, bouche-à-oreille...). Les liens interpersonnels tissés constituent un véritable moteur de la participation, qu'ils s'agissent de dynamiques pair-à-pair ou de relations entre les salariés ou bénévoles et les usagers (exemple : appeler directement les habitants un par un sur leur téléphone).

## ... qui nécessite un changement de posture des professionnels

La nécessité de travailler le projet social au regard de la participation et de rendre les publics acteurs de leurs projets, questionne les professionnels sur leurs rôles et postures en tant qu'accompagnants.

Ce changement dans les pratiques professionnelles se caractérise par **un passage progressif du « je fais à la place de » vers un « j'accompagne les personnes pour qu'elles fassent elles-mêmes »**. Mais derrière ce changement de paradigme qui peut sembler simple de prime-abord, c'est tout un ensemble de postures, d'approches et de modes de travail qui doivent être repensés. Des changements parfois rudes à absorber pour des professionnels qui ont été habitués à une approche du social plus englobante et sécurisante pour les usagers. Ceci peut conduire dans un premier temps, à les faire douter de leur propre utilité au sein de leurs structures et créer un décalage entre leur perception du métier et ce qu'on attend d'eux pour permettre aux personnes d'être responsabilisées et progressivement en capacité d'agir par elles-mêmes et pour elles-mêmes. Si ce « lâcher-prise » est indispensable à la mise en place d'une participation étendue et consciente des habitants, **ces changements doivent être accompagnés.**

Aujourd'hui une majorité de structures propose déjà des approches de travail tournées vers l'accompagnement à faire. Pour une partie, elles se sont emparées de ce sujet seules, en s'appuyant sur du « bon sens », en tâtonnant et/ou en **sollicitant la Fédération des Centres sociaux** pour être accompagnées, conseillées, formées sur les pratiques les plus efficaces pour faire émerger la participation. Certaines se sont également appuyées sur des spécialistes de la démocratie participative pour se former. Un choix qui demande du temps et un engagement de fond de la structure.

## Défi 3 : Travailler la relation à l'utilisateur pour permettre et/ou faciliter sa participation

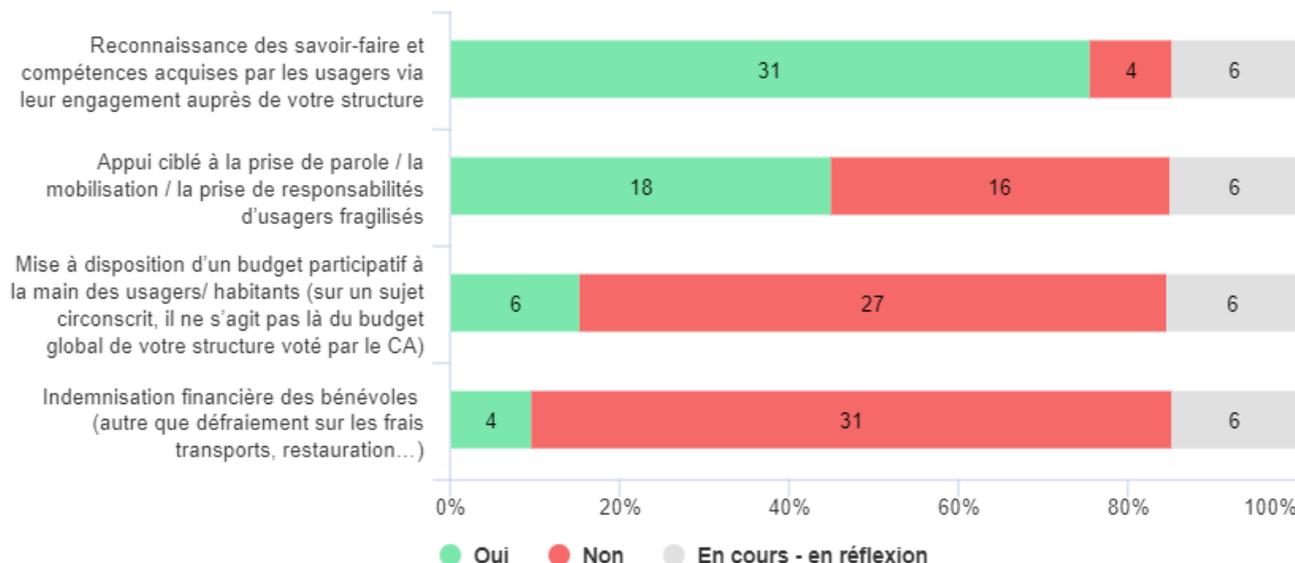
Liste des leviers repérés :

Numéro	Intitulé	Illustration dans la structure...
12	Donner un cadre d'action à l'engagement bénévole	MPT des Coteaux
13	Travailler la fonction accueil et la relation à l'utilisateur	MPT des Richardets
14	Favoriser un fonctionnement horizontal à l'intérieur de l'activité	Maison de quartier Floréal Saussaie Courtille
15	Se former pour passer d'une posture d'« aidant », à une posture d'« animateur accompagnant »	MC2

### 3. Travailler la relation à l'utilisateur pour permettre et/ou faciliter sa participation

#### Des pratiques variées pour travailler l'engagement des habitants et/ou bénévoles et favoriser leurs initiatives

Parmi les démarches suivantes, quelles sont celles qui sont en place à l'échelle de votre structure ?



Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023. Traitement Amnyos. Base : ensemble des répondants 41 réponses

**La plupart des structures (31/36 répondants) ont des pratiques ou démarches pour soutenir les initiatives des habitants.**

Principaux leviers mobilisables concernant la mobilisation des bénévoles pour la mise en œuvre des services et des activités :

- **Le relationnel avec les bénévoles (26 citations)** : qualité de l'accueil, temps organisés, convivialité, relations avec les salariés, l'importance du collectif, l'écoute
- **L'accompagnement et le soutien proposés aux bénévoles (11)** : formations-actions, la coordination et la proposition d'un cadre structuré pour leurs interventions, la possibilité d'observer des activités
- **Les activités en elles-mêmes (9)** : leur variété, la possibilité pour les bénévoles d'en proposer, l'autonomie qui leur est laissée, la régularité des activités
- **La reconnaissance (4)** du travail effectué par les bénévoles, à la fois de la part du public, mais également de la part des salariés
- **L'ancrage territorial de la structure et des actions (4)** : l'engagement dans la vie sociale du quartier, l'attractivité de ce dernier, adapter les projets aux évolutions territoriales à partir du diagnostic
- **Une équipe active et disponible (2)**
- **Autres leviers cités** : l'implication dans les instances, la résolution de conflits, un travail de recrutement constant et une implication des bénévoles, la communication, l'implication dans l'organisation des temps forts

Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023. Traitement Amnyos.  
Base : 24 répondants, jusqu'à 3 leviers cités par répondant.

### 3. Travailler la relation à l'utilisateur pour permettre et/ou faciliter sa participation

#### L'humain avant tout !

En conclusion de notre enquête, nous avons demandé aux répondants de nous citer leurs 3 règles d'or de la participation. Palmarès :

**1- Confiance, écoute, respect (15 citations)**

**2- Qualité de l'accueil (9)**

**3- Susciter l'intérêt, communiquer (8)**

**4- Laisser chacun exprimer ses envies, idées, donner la parole (7)**

#### **Mais aussi :**

- Avoir une culture de la méthodologie de projet et de l'intelligence collective (5 citations)
- Créer des espaces adaptés (5)
- Diversité et qualité des activités (5)
- Régularité, assiduité : enjeu de réussir à fidéliser les publics (5)
- Convivialité, créer du lien (4)
- Disposer de moyens adéquats (4)
- Formation et accompagnement des bénévoles (3)
- Simplicité (3)
- Démarches d'aller vers (3)
- Donner du sens (3)
- Motivation (3)
- Travail de consultation / concertation constant (3)
- Reconnaissance (3)

*Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023. Traitement Amnyos. Base : 34 répondants*

### 3. Travailler la relation à l'utilisateur pour permettre et/ou faciliter sa participation

#### Levier n°12 : Donner un cadre d'action à l'engagement bénévole

Le fait de donner un cadre à l'engagement bénévole peut favoriser sa mobilisation dans la mesure où il témoigne d'une forme de reconnaissance du travail accompli par les bénévoles et de l'importance que ce travail revêt pour le fonctionnement des structures.

La formalisation de cet engagement peut également apporter un cadre sécurisant aux deux parties prenantes que sont le centre social et les bénévoles dans la mesure où elle entérine une relation d'échange entre les deux.

##### Quels éléments peuvent permettre d'en faire un levier ?

- Des **modalités identiques** appliquées à chaque bénévole (ex : lettre de mission)
- Une **reconnaissance du travail bénévole** comprise dans le cadre d'actions proposées (ex : possibilité de s'inscrire à une activité au centre social en réglant une somme réduite).



Source : Guide des activités des maisons pour tous, 2023-2024, Noisy-le-Grand

#### Illustration : une lettre de mission envoyée aux bénévoles à la Maison pour Tous les Coteaux (Noisy-le-Grand)

<i>Contexte</i>	La Maison pour Tous les Coteaux est une structure récente (2017), qui a dès son ouverture été agréée par la CAF. Située à Noisy-le-Grand, ville marquée par un dynamisme associatif, l'engagement bénévole a fait l'objet d'une formalisation au niveau municipal.
<i>Ce qu'a mis en œuvre le centre social</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les bénévoles ont été présents dès l'inauguration du centre social, et ce de manière importante (ils avaient également participé aux travaux de préfiguration)</li><li>• Pour mettre un cadre autour de leurs activités bénévoles au sein du centre social municipal, ils reçoivent ainsi une lettre de mission du maire.</li><li>• Cette lettre permet ainsi de fixer un cadre pouvant être rassurant pour le bénévole. Elle est envoyée aux bénévoles dits « réguliers » (les bénévoles intervenant de manière plus occasionnelle ne sont ainsi pas concernés).</li><li>• Afin de les remercier pour leur engagement, la ville leur donne également la possibilité de s'inscrire à une activité proposée par l'une des maisons pour tous de la ville, ce au quotient 1.</li></ul>

### 3. Travailler la relation à l'utilisateur pour permettre et/ou faciliter sa participation

#### Levier n°13 : Travailler la fonction accueil et la relation à l'utilisateur

Concernant la fonction accueil, une part d'informel importante est à noter, de par le contact direct avec les usagers / habitants.

Ces échanges informels peuvent permettre le recueil des besoins et l'orientation en fonction des situations. Ils sont également une opportunité en termes de participation.

En effet, le contact établi avec les personnes peut mener à obtenir un avis/ une opinion, faire connaître des dispositifs ou initiatives présents au centre social, ou encore repérer des personnes ressources potentielles.

A noter que la fonction d'accueil est la première image perçue par les habitants. La bienveillance et la qualité d'écoute qu'elle renvoie sont donc primordial pour établir un lien pérenne avec les habitants qui passent la porte des structures.

#### Quels éléments peuvent permettre d'en faire un levier ?

- Un travail autour de la fonction accueil pour lequel toute **l'équipe du CS est impliquée**
  - Valorisation de l'espace (chaleur/convivialité), outils à disposition des habitants, périmètre d'action de la fonction etc.
- La **mise en place de formations** (en interne ou externe) pour répondre aux besoins identifiés sur ce sujet.

#### ZOOM sur le dispositif porteur de paroles

« Le Porteur de paroles est une exposition de propos rapportés : on affiche une question dans la rue et on discute avec ceux qui souhaitent y répondre. Puis on garde de ces échanges une ou plusieurs phrases qu'on écrit sur des panneaux. Ces panneaux sont ensuite affichés à leur tour. La question posée se situe au centre et les réponses des passants sont disposées en soleil. On peut comparer le porteur de paroles à un forum Internet debout dont le médiateur serait l'enquêteur. »

Source : Fédération des centres sociaux et socio-culturels de France, [centres-sociaux.fr/porteur-de-paroles/](https://centres-sociaux.fr/porteur-de-paroles/)

#### Illustration : le travail de la fonction accueil mené à la Maison pour tous des Richardets (Noisy-le-Grand)

<i>Contexte</i>	La Maison pour tous des Richardets est un centre social récent (depuis 2020). Le directeur actuel a initié un chantier autour de la fonction accueil, cette dernière occupant une véritable place stratégique au sein du centre social.
<i>Ce qu'a mis en œuvre le centre social</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A la Maison pour tous des Richardets, un programme d'animation de la dimension accueil a été mis en place.</li><li>• Le dispositif « porteurs de parole » a ainsi été déployé, afin d'interpeller les gens, de susciter des réactions. De la même manière, le CS a profité de la semaine internationale du café pour identifier des personnes ressources, lors d'une distribution de café.</li><li>• Certains membres de l'équipe du centre social ont également participé à une formation organisée sur deux jours par la Fédération des centres sociaux du 93. Une formation en interne a également été mise en place.</li><li>• Dans une logique d'organisation interne, le travail autour de la fonction accueil a également mené à la volonté de faire des ponts entre les fonctions accueil et animation. Cela a pu mener les personnes concernées à se saisir du sujet pour faire des propositions.</li><li>• Un espace physique dédié à la participation, et situé à proximité de l'accueil du centre social a également été mis en place. Cet espace multiplie les modalités d'interactions avec les usagers, pour les inviter à participer / donner leur avis. Un panneau est ainsi mis à disposition pour laisser des mots, le planning</li></ul>



de l'espace accueil y est affiché, une boîte des papiers accrochés à une corde à linge

Source : Guide des activités des maisons pour tous, 2023-2024, Noisy-le-Grand

### 3. Travailler la relation à l'utilisateur pour permettre et/ou faciliter sa participation

#### Levier n°14 : Favoriser un fonctionnement horizontal à l'intérieur de l'activité

Concernant le déroulé des activités auxquelles participent les habitants, et selon la nature de ces dernières, la possibilité d'adopter un fonctionnement le plus horizontal possible peut ainsi participer à une dynamique, et donne à la participation des habitants une autre dimension.

En effet, ils passent ainsi de la simple « consommation » d'une activité, à une posture d'acteur contribuant pleinement à l'existence de cette dernière.

##### Quels éléments peuvent permettre d'en faire un levier ?

- **Temps de partage préalables au déploiement des activités**, autour des moyens disponibles (Humains, financiers, matériels) et du rôle des salariés de la structure dans le cadre de cette dynamique horizontale (posture d'acteur ressource qui vient appuyer, partager de l'information, mais pas décider à la place des habitants, ni faire pour eux)
- Mise en place d'une **dynamique collective** qui laisse chacun occuper la place qu'il souhaite
  - Mobilisation d'outils de facilitation
  - Positionnement spatial
- La création d'un espace **favorable aux prises d'initiative** (espaces conviviaux et cadre de confiance)

En lien avec cette activité, la **connaissance du patrimoine culturel kabyle** apparaît comme à la fois facteur d'unité, favorisant la cohésion du groupe, et à l'origine même de la nature de l'activité. Cet espace constitue ainsi un temps de partage entre les participantes, et permet également indirectement d'aborder des questions d'accès droits. Cette non-connaissance peut en revanche constituer un **facteur d'exclusion** pour d'autres personnes qui souhaitent y assister (une participante : « c'est vraiment dommage que je ne comprenne pas »)

#### Illustration : la chorale kabyle à la maison de quartier Floréal Saussaie Courtille (Saint-Denis)

<i>Contexte</i>	Située à Saint-Denis, la maison de quartier Floréal Saussaie Courtille est un centre social municipal proposant de multiples activités. L'une d'elles est ainsi une chorale kabyle, dont une habitante est à l'origine.
<i>Ce qui a été mis en oeuvre</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La chorale kabyle présente à la maison de quartier Floréal Saussaie Courtille est ainsi à l'origine d'une habitante, qui est en lien avec le centre social quant aux modalités pratiques. Les participantes sont également actrices de ce temps, et l'animation repose en partie sur elles.</li><li>• Le positionnement dans l'espace au cours de cette animation reflète ainsi le fonctionnement que l'on peut qualifier d'horizontal : les personnes sont en cercle, et circulent librement dans l'espace.</li><li>• Les séquences sont rythmées par des initiatives individuelles : une personne commence un chant, une autre peut débiter un rythme avec un instrument, une personne commence à danser, et une autre distribue de la nourriture... La spontanéité des interventions permet ainsi à chacun de prendre la place qu'il souhaite dans le collectif.</li><li>• Des discussions ont souvent lieu entre des séquences musicales : ces temps informels peuvent aussi bien porter sur les sujets autour de la musique, que sur des démarches administratives ou de l'accès aux droits.</li></ul>

### 3. Travailler la relation à l'utilisateur pour permettre et/ou faciliter sa participation

#### Levier n°15 : Se former pour passer d'une posture d'« aidant », à une posture d'« animateur accompagnant »

Donner la possibilité aux habitants de saisir de leur pouvoir d'agir, suggère d'être en tant que structure AVS, formés aux postures qui vont permettre l'expression de ce pouvoir d'agir.

Si beaucoup de structures se forment au contact des personnes, en expérimentant, ou en sollicitant les appuis de la fédération des centres sociaux, il n'en reste pas moins que les changements de pratiques opérés peuvent parfois déstabiliser les collectifs de travail ou à minima les questionner.

Pour autant, ces changements de pratiques apparaissent comme nécessaires pour favoriser la participation des habitants et leur redonner la possibilité d'agir pour eux-mêmes, par eux-mêmes.

#### Illustration : MC2 Maison du Centre à Epinay-sur-Seine

Contexte	Afin d'améliorer l'accompagnement des publics dans l'expression de leurs projets et de rendre plus tangible la participation des habitants, le centre social MC2 a sollicité les services de la Démocratie participative de la ville pour être formés collectivement.
Ce qui a été mis en oeuvre	<ul style="list-style-type: none"><li>• Premier temps de travail réalisé avec l'équipe pour se mettre d'accord sur le fait de se lancer ou non dans un accompagnement spécifique « <i>est-on prêt à accepter ou pas ? Si on se lance là-dedans quels sont les freins qu'on va rencontrer ?</i> »</li><li>• Accompagnement par le service de la Démocratie participative de la ville et travaille de restructuration des pratiques, formation du collectif au fait de déléguer aux habitants, y compris des tâches qu'eux pouvaient faire rapidement et facilement par exemple.</li><li>• Le personnel a notamment été formé à de la conduite de groupes, au comment mobiliser, fédérer toutes les personnes dans un groupe quelques soient leurs difficultés (timidité, barrière de la langue etc.), travail également autour de la posture de facilitateur.</li><li>• Des temps de debriefing ont été organisés pour pouvoir partager autour des frustrations et des conflits de valeurs que ce changement de posture pouvait engendrer : « <i>il faut envoyer les bons signaux, montrer qu'on est prêt à leur laisser une place. Ça donne aussi aux habitants la possibilité de juger notre travail et ce n'est pas évident.</i> »</li></ul>

#### Quels éléments peuvent permettre d'en faire un levier ?

- **Sonder les équipes au préalable autour du comment elles se sentent face au travail d'accompagnement à la participation des habitants ?**
  - Comment envisagent-elles leur posture et leur rôle dans le développement de la participation ?
  - Se sentent-elles suffisamment outillées ? Sont-elles à l'aise avec le fait d'animer des temps d'idéation, de consultation ?
  - Au regard des besoins et des réticences exprimées par les équipes, engager un processus de discussion autour du « comment », dans « quelles circonstances », sortir du rôle d'accompagnant au sens traditionnel, pour aller vers une posture d'animateur/de ressource à l'appui du pouvoir d'agir des habitants ? Questionner les éventuels freins que ce changement de paradigme pourrait poser.
- **S'appuyer sur les acteurs ressources, spécialistes de la participation**
  - Se rapprocher de la fédération des centres sociaux pour être accompagné ou bénéficier d'une formation à la participation
  - Solliciter un acteur externe, ou rattaché à la municipalité, expert en démocratie participative
- **Mettre en place des temps de feedback réguliers** pour pouvoir identifier les frustrations, les difficultés ou les questions que ce changement de posture peut susciter



# Pour aller plus loin : quelques pistes d'actions

---

# Pour aller plus loin : quelques pistes d'actions

L'ensemble des éléments partagés tout au long de ce rapport, ont permis de rendre compte **d'un ensemble de difficultés** rencontrées par les structures, mais également **de leviers déjà à l'œuvre dans la réponse aux défis** que pose la participation des habitants aux structures AVS.

Cependant, afin de les **appuyer au mieux dans leurs travaux** et leur déploiement de la participation, nous identifions **quelques recommandations complémentaires** à la main des partenaires :

- Redéfinir et rendre explicite auprès des structures, **une définition partagée de ce qu'est la participation et les attendus souhaités** par les partenaires signataires du SDAVS (cf. échelle d'Arnstein)
  - Définition et attendus qui doivent également être partagés aux partenaires communaux (élus des villes) pour favoriser une adéquation dans les consignes et attendus formulés aux structures AVS par les partenaires du SDAVS d'un côté et les acteurs locaux de l'autre (l'objectif étant de limiter les injonctions contradictoires)
- Donner plus **d'espaces aux partages d'expériences et au partage de rendus qualitatifs** lors des renouvellements d'agrèments (échanges téléphoniques par exemple) de sorte à ce que les structures puissent témoigner des pratiques et actions informelles déployées, difficilement qualifiables à l'écrit
- Favoriser l'accès aux contenus de formation, en s'appuyant sur des **formations modulaires** (cf. slides 69 & 70)
- Appuyer les structures au fil de l'eau via la mise en place de **temps routinisés d'accompagnement/partages d'expériences** (cf. slides 65 à 68)
- **Valoriser, mieux faire connaître l'ensemble des outils et modalités d'accompagnement proposés par la Fédération des Centres sociaux** (cf. slide 71 & 72)
- Mise en place d'une **communauté d'échanges inter-structures** pour faciliter les partages d'expériences et d'outils entre structures AVS
  - (plateforme de partage d'outils + chat de discussion)
    - Attention : ce genre de plateforme, communauté, nécessite souvent un important travail de modération et un cadre clairement défini pour limiter les débordements, sans pour autant brimer les besoins d'échanges entre pairs et conduire à une absence d'utilisation par les structures
- Création d'une **aide spécifique de la CAF pour financer la formation des structures à la démocratie participative**
  - Piste : l'aide serait mobilisable auprès de spécialistes de la démocratie participative (services dédiés en mairie, associations, acteurs externes) une fois tous les 3 ou 4 ans, sur la base d'un montant prédéfini par la CAF.
- Développer **un guide, une aide** (ça peut être sous la forme d'un flyer) **autour du comment les structures peuvent communiquer auprès des habitants sur les bénéfices pour eux à participer** y compris aux comités de gouvernance.



L'ensemble des pistes proposées constituent un spectre des possibles, il peut être complété, ajusté, en fonction des besoins et moyens à disposition des partenaires.

Pour donner à voir à quoi pourraient ressembler certaines pistes si elles étaient déployées, nous avons dans les slides suivantes, développer des exemples détaillés

# Piste d'action n°1 : des « échanges-café de la participation » organisés par la CAF

## Pourquoi ?



- Créer des temps d'échanges entre les structures, sur le sujet de la participation des habitants et des usagers
- Cibler des sujets particuliers nécessitant d'être abordés, en lien avec la participation
- Favoriser le retour d'expériences, et le partage entre pairs
- Donner à voir ce qui peut être conduit sur d'autres territoires, et potentiellement être source d'inspiration
- Permettre de partager des points d'interrogation, des points de vigilance, ou des éléments facilitants sur le sujet
- Potentiellement, résoudre des blocages rencontrés par certaines structures

## Comment ?



- Des temps d'échanges à distance, permettant au plus grand nombre de participer
- Des temps d'échanges courts, sur un format de maximum 1h-1h30
- Des temps d'échanges à intervalle régulier, permettant de creuser un sujet (à titre d'exemple, cela pourrait être tous les trois-quatre mois, ou 2 fois par an : soit un cycle thématique comprenant 2 à 4 temps d'échanges par année)
- Une animation effectuée par la CAF
- Des temps ouverts à toutes les structures de l'animation sociale du 93 (centres sociaux municipaux et structures EVS)



Un point de vigilance concernant ces cycles de temps d'échange concerne **l'articulation qui sera à effectuer avec les formations proposées par la Fédération des centres sociaux du 93**. En effet, ces cycles sont pensés davantage dans une logique d'échanges que de formations, mais un point d'attention devra être portée sur le fait de ne pas être répétitif avec les sujets abordés par la Fédération dans le cadre de ses formations.

# Piste d'action n°1 : des « échanges-café de la participation » organisés par la CAF

## Quels pourraient-être les sujets abordés ?

Il apparaît important de laisser cette question ouverte, pour permettre aux structures de l'animation de la vie sociale de proposer auprès de la CAF des sujets plus particuliers en fonction de leurs besoins. A cette fin, il paraîtrait intéressant que la CAF puisse interroger les structures plus finement sur ce sujet, dans la préfiguration ou au fil de l'eau de la mise en œuvre de ces « échanges-café de la participation ».

Il est cependant possible d'identifier dès à présent des sujets en particulier qui paraissent intéressants à cet égard, et qui pourraient faire l'objet d'un cycle « d'échanges-café de la participation » :

Créer et faire vivre un comité d'usager, en mobilisant une pluralité de publics

Faire participer les habitants au renouvellement du projet social

Les formes concrètes que peuvent prendre des démarches « d'aller-vers »



Concernant ces thématiques, et outre le partage d'expériences, des points plus spécifiques pourraient être abordés, notamment concernant les **modalités de communication** déployées en direction des habitants, ou encore concernant le **déroulé de temps d'animation**. Des témoignages sur les **formations suivies / ou un rappel de celles existantes** peuvent également trouver leur place dans ces temps.

# Piste d'action n°1 : des « échanges-café de la participation » organisés par la CAF

## Exemple type du déroulé d'un cycle « d'échange-café de la participation » (2 à 4 temps) :

---

Stabilisation du sujet par la CAF et appel aux **structures volontaires** pour participer à ces temps d'échanges (engagement sur la totalité d'un cycle)

---

Un premier temps d'échange consacré à un **témoignage d'une structure**, identifiée par la CAF comme ayant mené une action inspirante sur la thématique ciblée.

*Temps de présentation de la structure / temps d'échanges / partages d'autres pratiques menées par les structures*

---

Un deuxième (ou plusieurs autres) temps davantage tourné vers **les échanges sur la thématique ciblée.**

*Quels enjeux ? Quelles difficultés ? Quels facteurs facilitants ? Également possible de partir de difficultés rencontrées par les structures sur un point particulier pour ouvrir le temps d'échange.*

A terme, et en fonction de la pratique / des besoins, **d'autres modalités pourraient être imaginées afin de venir en complément de ces temps** :

- des lieux d'échange « en direct », tel qu'un groupe Whatsapp ou un chat, permettant d'échanger / d'interpeller d'autres structures sur des sujets en fonction des besoins rencontrés

- des espaces partagés en ligne pour héberger des ressources évoquées lors des temps d'échange, les outils et autres documents utiles à la communauté créée

Cet espace est bien à distinguer des ressources proposées par la Fédération des centres sociaux : sur cet espace, les structures pourront ainsi directement déverser leurs documents / ressources.



Tout espace d'échange nécessite d'être régulé. La modération de l'espace d'échange et la structuration/mise à jour de l'espace de partage nécessitent d'être portées par un acteur ressource tel que la fédération des centres sociaux et ou la CAF.

# Piste d'action n°1 : des « échanges-café de la participation » organisés par la CAF

## Quelles seraient les plus-values ? Quels effets attendus ?

A **court terme**, il est possible d'espérer plusieurs types d'effets de cette piste d'action :

- Un temps d'échange permettant d'aborder des situations rencontrées dans le quotidien des structures
- Un temps de rencontre entre structures
- Des remontées de terrain fréquentes pour la CAF

A **plus long terme**, d'autres types d'effets pourraient être espérés, notamment :

- Une mise en place d'un cycle de rendez-vous bien identifié et systématisé
- La structuration d'une forme de communauté d'échanges,
- Une montée en connaissance / compétences sur l'incarnation concrète de la participation citoyenne à l'échelle de la structure, via le partage entre pairs
- D'autres appuis spécifiques de la part de la CAF, sur la base de ce qu'elle aura pu repérer en termes d'enjeux suite à ces échanges



En fonction des échanges et de ce qu'ils produiront, une réflexion pourrait être menée par la CAF, sur les possibilités de **capitalisation** les concernant. En effet, et si les échanges s'y prêtent, il pourrait être intéressant d'aboutir à certains documents, permettant une diffusion à l'ensemble des structures, notamment celles intéressées par le sujet mais n'ayant pas réussi à se libérer pour participer au cycle.

## Piste d'action n°2 : Les formations modulaires

### Pourquoi ?



- Les structures AVS sont demandeuses d'appuis, de formations en lien avec le déploiement d'actions de participation (cf. slide 71).
- Les demandes sont diverses et malgré le besoin, la capacité à assister aux temps de formation proposés par la Fédération des centres sociaux semble limitée, majoritairement pour cause d'emploi du temps.
- La mobilisation d'une ou plusieurs ressources salariées sur les temps de formation prévus constitue par ailleurs, une perte d'appui parfois jugée difficile à remplacer, ce qui restreint la capacité à les mobiliser

### Comment ?



- Pour lever ce frein et permettre au plus grand nombre d'accéder à des formations, l'objectif est de s'appuyer sur une diversité de supports multimodaux
- L'expérience multimodale permet de stimuler autrement les acteurs et de construire l'apprentissage en s'appuyant sur les points forts de plusieurs méthodes de formation qui viennent se compléter les uns les autres. Les sciences cognitives montrent depuis les années 90, que l'ancrage d'un apprentissage en mémoire à long terme résulte du croisement de plusieurs canaux cognitifs à partir d'un même élément (raisonnement, geste, savoir) à acquérir.

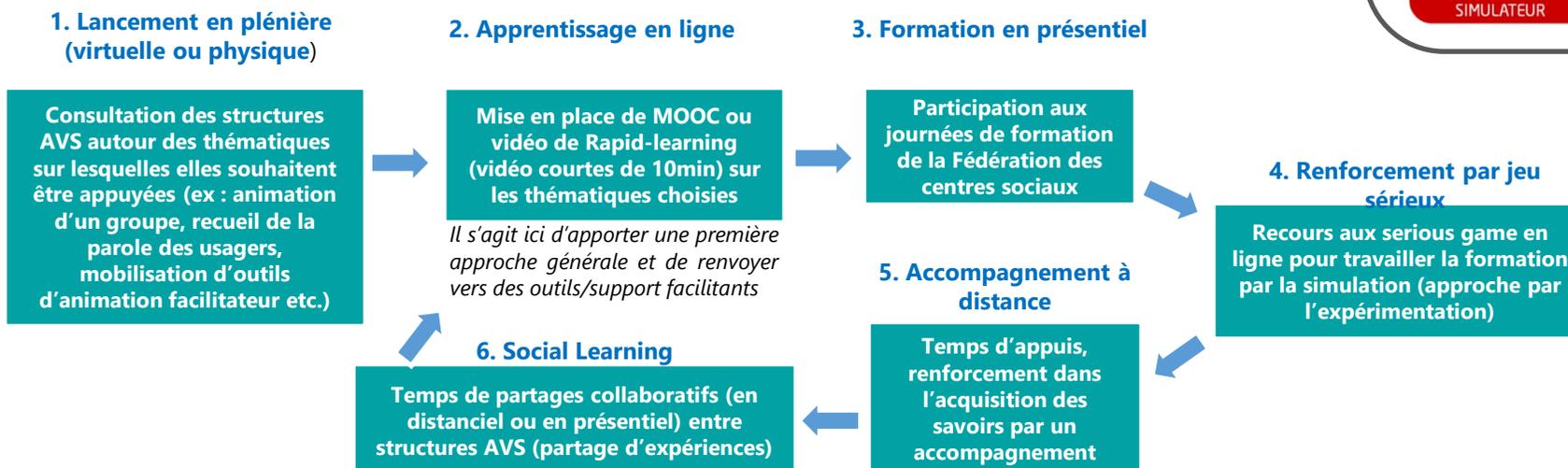
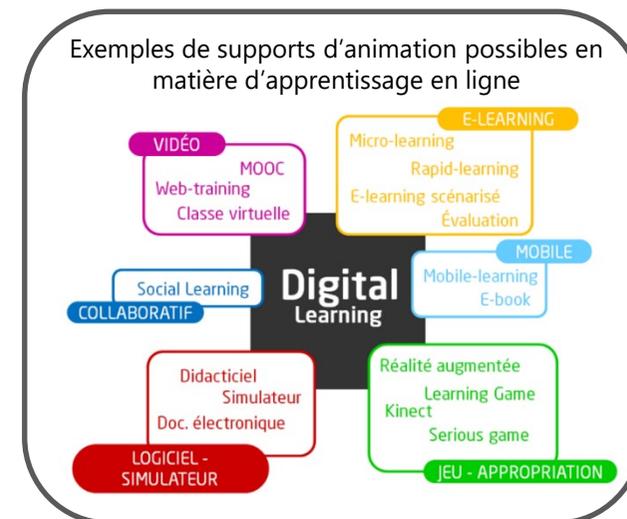


L'objectif n'est pas de démultiplier un ensemble de supports déconnectés les uns des autres, mais bien de créer un process de formation s'appuyant sur une variété d'outils qui s'articulent les uns avec les autres, pour favoriser le processus d'apprentissage et permettre une appropriation des contenus facilitée pour les structures AVS, en adéquation avec leurs contraintes opérationnelles.

## Piste d'action n°2 : Les formations modulaires

### Quels pourraient-être les modes de déploiement ?

Il existe une multitude de supports possibles à la formation, que ce soit dans le cadre de formations en présentiel, qu'en matière d'apprentissage en ligne (digital learning). L'objectif est donc d'identifier les modalités les plus à même de répondre aux besoins des structures. Nous proposons dans ce sens un exemple de ce à quoi pourrait ressembler un parcours de formation modulaire :



#### A noter :

- Entre chaque étape, les acteurs sont amenés à expérimenter les méthodes partagées, ce qui vient nourrir en continue leur progression sur les sujets.
- Le parcours doit permettre à chacun d'avancer à son rythme, les étapes de travail doivent également être interchangeables selon l'avancement des acteurs (une personne qui n'a pas encore fait l'apprentissage en ligne, doit pouvoir assister à la formation en présentiel). La cohérence entre les contenus et les formats d'apprentissage se fait sur le fond, mais ne conditionne pas le passage d'une étape à une autre.

## Piste d'action n°3 : Valoriser, mieux faire connaître à l'ensemble des structures, les outils et accompagnements de la Fédération des centres sociaux

### Pourquoi ?



- La fédération des centres sociaux, au niveau national mais surtout départemental, porte une offre de service à destination des structures d'animation de la vie sociale. Beaucoup sont accessibles à tous, adhérents ou non, et le plus souvent gratuites.
- Ces ressources mobilisables ne sont toutefois pas, aujourd'hui, mobilisées par les structures à leur plein potentiel, notamment parce les salariés ne savent pas qu'elles existent, connaissent une partie seulement de outils et appuis possibles ou encore ne savent pas comment y accéder simplement.
- L'appropriation des outils mis à disposition n'est pas évidente pour les personnes qui tentent de s'en emparer sur la base de simples consignes écrites, dans la mesure où ils ne les ont pas construits.

### Comment ?



- Développer un support de communication actualisé une fois par an, qui recense tous les outils mis à disposition par la Fédé et les accompagnements possibles, et envoyé par la CAF à l'ensemble des structures agréées.
- Réaliser des vidéos tutorielles courtes (10 min max) de prise en main des outils développés par la Fédé



Les ressources proposées sont déjà nombreuses. La priorité ne semble donc pas être d'en développer de nouvelles sauf sur des besoins ciblés, mais plutôt de faciliter leur mobilisation en informant sur leur existante et en soutenant leur appropriation

# Piste d'action n°3 : Valoriser, mieux faire connaître à l'ensemble des structures, les outils et accompagnements de la Fédération

## Panorama non exhaustif de ressources existantes

**Formations** à destination des bénévoles, volontaires, administrateurs.rices et salariés. La FDSC93 publie chaque semestre [sur son site](#) un catalogue des formations proposées par elle-même, mais aussi par les niveaux régional et national de la fédération des centres sociaux et par des partenaires. Chaque fiche formation détaille la cible, les objectifs, le contenu et les modalités pratiques. Elles sont le plus souvent ouvertes aux adhérents et aux non-adhérents, avec des tarifs différenciés.

### Echange entre professionnels et bénévoles

En partenariat avec l'association Solienka, la fédération organise un vendredi par mois un [espace ressource pluridisciplinaire](#) permettant aux acteurs de terrain de partager et de mettre au travail leurs situations et pratiques professionnelles quotidiennes. Actuellement suspendues, les séances devraient reprendre en 2024.

### Jeux et expositions à emprunter sur place

La FDSC prête des ressources « physiques » à venir chercher dans ses locaux pour être utilisée dans sa structure, notamment les jeux « super pouvoir d'agir » et « les chemins de la participation ».

[Catalogue](#) →

Introduction - Comment utiliser ces ressources ?	4
<b>COHÉSION DE GROUPE ET INTERCONNAISSANCE</b>	
UNDA - Le premier jeu sur les cultures urbaines	5
Stairways - 68 escaliers pour s'élever et imaginer	5
Transformations	6
Moose	6
Human	7
Totem - Le jeu qui fait du bien	7
Speech - Le jeu qui se la raconte	8
Cartes des voteurs	8
Dixit - Une image vaut mille mots !	9
Le temps qui court !	9
KIFEROI ?	10
<b>CONNAISSANCE DES CENTRES SOCIAUX</b>	
Jeu des émotions et des sentiments	11
Jeu de l'expression des besoins	11
MemoRego - L'éducation populaire et les centres sociaux à travers l'histoire	12
Un centre social, c'est quoi ?	12
Histoire des Congrès	13
Le centre social c'est quoi ? / L'espace de vie sociale c'est quoi ?	14
<b>PARTICIPATION ET POUVOIR D'AGIR</b>	
Super Pouvoir d'Agir	15
Les chemins de la participation	16
<b>ÉGALITÉ ET LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS</b>	
Laïcité 3D - 3 directions pour aborder la laïcité	17
Les voteurs de la République - Le jeu des 7 familles	17
Handipopop - Comment se le dire ?	18
Save the City - Face aux discriminations, vos esprits s'unissent ou se divisent	18
Égalité femmes - hommes	19
L'égalité entre les femmes et les hommes	19
Combattre la pauvreté, c'est combattre les préjugés	20
Discriminant mon cher Watson ?	20
KI KOI KAN - On ne naît pas imbattable sur l'égalité, on le devient !	21
<b>NUMÉRIQUE ET RÉSEAUX SOCIAUX</b>	
@h social - Prévention et usage des réseaux sociaux	22
Numérique éthique	22

### Outils d'animation participatifs

#### Des outils pour animer

- ▶ Briser la glace avec un groupe
- ▶ Dynamiser un groupe
- ▶ Libérer / Réguler la parole dans un groupe
- ▶ Mobiliser
- ▶ Analyser et politiser les problèmes
- ▶ Évaluer / Retour sur une expérience

**Ressources en ligne** : guides pratiques, fiches méthodologiques, outils pour faciliter des temps d'échange avec les habitants, supports de sensibilisation ou de vulgarisation, rapports de recherches... Les éléments sont nombreux et variés et mis à disposition pour tous en quelques clics. A noter, une rubrique « participation et pouvoir d'agir » dans les [ressources thématiques](#), mais aussi des [outils d'animation participatifs](#) (cf *catégories ci-contre*)

### Des accompagnements s'adaptant aux besoins

Parmi ses différentes missions, la fédération a un rôle d'accompagnement des structures, notamment sur le renouvellement du projet social, la préfiguration et divers accompagnements thématiques.



Quelle que soit la ressource mobilisée, et notamment si celui-ci a vocation à être utilisée en autonomie, la fédération se tient à disposition pour orienter le choix selon les besoins et faciliter leur appropriation et leur usage.



# Annexes

# Liste des annexes

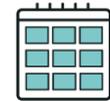
- Investigations réalisées
- Caractéristiques des structures ayant répondu à l'enquête en ligne
- Résultats de l'atelier mené avec les structures AVS
- Bibliographie

# Investigations réalisées (1/2)



Investigation	Echantillon	Méthode d'animation / Mode de recueil	Calendrier
<b>Entretiens de cadrage auprès des signataires du SDAVS</b>	<p><b>Cible :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil départemental</li> <li>- Fédération des Centres sociaux                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- CPA</li> <li>- CAF</li> <li>- M</li> </ul> </li> <li>- Etat                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- MSA</li> </ul> </li> <li>- CNAV</li> </ul> <p><b>Réalisé :</b> Tous les entretiens ont pu être conduits à l'exception de celui avec la CNAV (absence de réponse de l'interlocuteur).</p>	Entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 30min à 1h	Entretiens réalisés de janvier à mars
<b>Enquête auprès de l'ensemble des structures AVS de Seine-Saint-Denis</b>	<p><b>Cible :</b> 92 structures AVS de Seine-Saint-Denis dont nous avons au moins un contact</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mails envoyés à 138 adresses, direction et accueil</li> </ul> <p><b>Répondants :</b> 41 répondants</p> <p><i>Les réponses aux questions n'étaient pas obligatoires, nous avons indiqué sous chaque question le nombre de répondants. Nous précisons aussi quand une question n'a été posée qu'à certaines personnes (questions conditionnées à une ou plusieurs réponses précédentes)</i></p>	<b>Questionnaire d'enquête auto-administré en ligne</b> , élaboré par Amnyos en lien étroit avec la CAF 93. Lien envoyé depuis les logiciels Sphinx, et Send in Blue.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête mise en ligne du 13 février au 8 mars 2023 (dont extension de 3 jours – deadline initiale le 5 mars)</li> <li>• Relances réalisée le 20 février et le 6 mars 2023</li> </ul>
<b>Atelier collectif sur les besoins des structures AVS en matière d'accompagnement</b>	<p><b>Cible :</b> Structures AVS de Seine-Saint-Denis ayant exprimé leur accord pour être recontacté après l'enquête</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mails envoyés à l'ensemble des structures, ainsi qu'aux contacts ajoutés par les structures elles-mêmes via l'enquête</li> </ul> <p><b>Participants :</b> 11 personnes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour sur les résultats clés de l'enquête + temps d'échange/ réactions des structures</li> <li>- Proposition de 4 scénarios : les participants étaient conviés à partager leurs réactions via des post-it sur Klaxoon</li> <li>- Temps d'échanges autour des idées proposées</li> </ul>	- Atelier de 2h30 le 21 mars 2023 en distanciel via TEAMS

# Investigations réalisées (2/2)



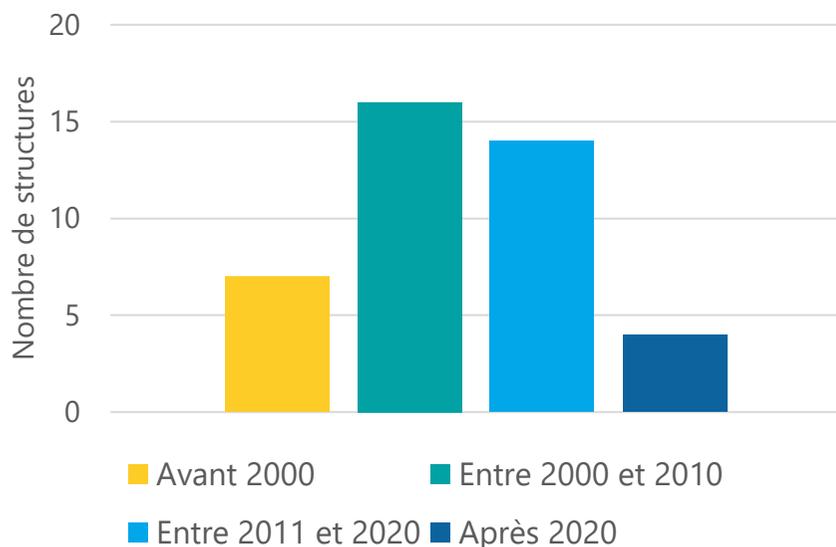
Investigation	Echantillon	Méthode d'animation / Mode de recueil	Calendrier
<b>Recueil de matière vivante</b>	- 1 transmission de partage par une structure AVS		
<b>Observations</b>	5 observations réalisées : - 3 au sein de centres sociaux municipaux (Courtille-Saussaie-Floréal à Saint Denis, Espéranto à Montreuil, MC2 à Epinay-sur-Seine) - 2 au sein de structures associatives (Fait tout à Montreuil, et D2C à Sevran)	Déplacement sur le site d'activités de la structure, pour participer à l'observation d'une activité	Entre juin et novembre 2023
<b>Entretiens avec des structures AVS</b>	9 entretiens réalisés : - dont 6 auprès de centres sociaux municipaux, et 2 auprès de structures associatives - auprès de structures implantées sur les villes de Saint-Denis, Montreuil, Epinay-sur-Seine (X2), Noisy-le-Grand - majoritairement auprès de directeur.rice.s des structures, un entretien complémentaire mené auprès d'une chargée de médiation	Entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 45mn à 1h30	Entre juin et novembre 2023

# Caractéristiques des structures ayant répondu à l'enquête en ligne (1/2)

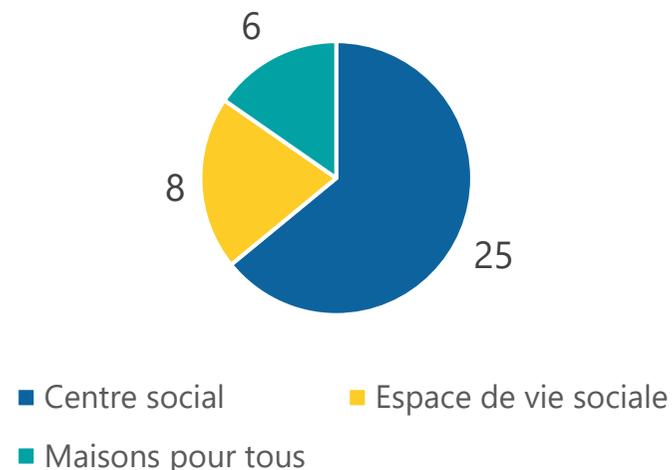
- Les **2/3 des structures** ayant répondu à l'enquête sont des **structures à gestion municipale** (26 structures). Le dernier tiers est composé de **structures à gestion associative** (13 structures).
- Un peu plus de la moitié de structures (23) sont adhérentes à la Fédération des Centres sociaux du 93.

Nous considérons les structures répondants comme représentatives dans la mesure où leurs profils sont cohérents avec les résultats de la dernière enquête Senacs de 2022 - *Enquête à laquelle avaient répondu 52 centres sociaux (sur 80), et 8 espaces de vie sociale (sur 14)*

## Dates de création des structures

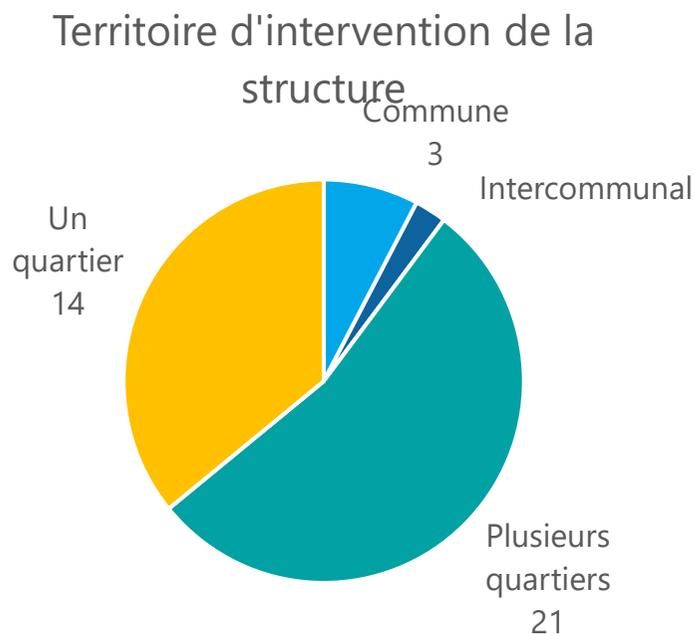


## Répartition par type de structure



Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023. Croisement données SENACS. Traitement Amnyos. Base : 39 réponses

# Caractéristiques des structures ayant répondu à l'enquête en ligne (2/2)



- Les **budgets sont fortement variables d'une structure à l'autre** : écart de 1 à 15 entre les plus faibles et plus importants budgets. (de 99 000€ et 1 565 000€).  
→ Une médiane située à 444 000€.

- Les **ressources humaines disponibles varient également fortement** en fonction des structures

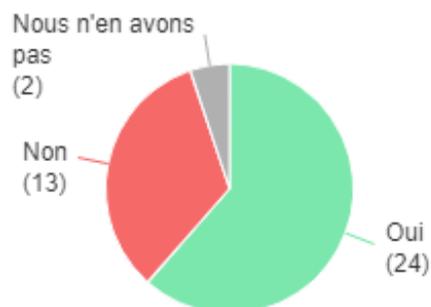
Nombre d'employés	Nombre de structures
0-5	8
6-10	10
11-15	5
16-20	7
21-30	7
Plus de 30	2

Nombre d'ETP	Nombre de structures
0-5	11
6-10	20
11-15	5
16-20	2
20-30	1

Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023. Croisement données SENACS. Traitement Amnyos. Base : 39 réponses

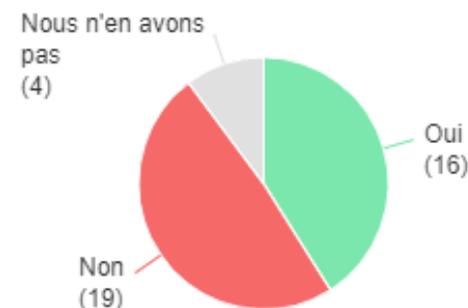
## Enquête en ligne : zoom sur le recours des structures aux formations susceptibles de soutenir la mise en place de démarches de participation (au cours des 3 dernières années)

Au bénéfice des salariés ?



Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023.  
Traitement Amnyos. Base : 39 réponses

Au bénéfice des bénévoles ?



Enquête en ligne auprès des structures AVS du 93 – 2023.  
Traitement Amnyos. Base : 39 réponses

### Types de formation au bénéfice des salariés :

- **Formations pour soutenir directement la participation** : « Soutenir le pouvoir d'agir des habitants », « Bénévoles et salariés les enjeux du travail en concertation », « L'implication des habitants dans la mise en œuvre du projet social », « **Faire émerger et animer des actions collectives à visée émancipatrice** »
- **Formations pour développer des leviers à la participation** : « Mieux se parler pour mieux s'entendre », « Oser le dialogue même sur des sujets qui fâchent », « Communication non violente / animation d'ateliers », « Animation de collectif », « Gestion de dynamique de groupe », « **Accompagnement sur la cohésion d'équipe et sur le suivi d'un projet social** »
- **Autres** : « **Accueil en centres sociaux** », « Prise de parole en public », « Sophrologie », « Renforcer sa posture professionnelle »

Note : certaines de ces formations étaient dispensées par la **Fédération des Centres sociaux** (en vert ci-dessus, quatre répondants ont également indiqué la Fédération sans préciser les formations suivies)

### Types de formation au bénéfice des bénévoles :

- **Formation pour soutenir directement la participation** : « Bénévoles et salariés les enjeux du travail en concertation », « Mise en place d'un comité d'usagers », « L'habitant au cœur du projet social »
- **Formations pour développer des leviers à la participation** : « Soirée animation de collectifs », « Gestion de dynamique de groupe », « Communication non violente »
- **Autres** : « Outiller les parents aux techniques de dialogue », « Accompagnement professionnel des adultes relais », « Favoriser l'égalité des chances », « Formation technique des compétences », « BAFA et PSC1 », « **Les indispensables en centre social** »

Note : certaines de ces formations étaient dispensées par la **Fédération des Centres sociaux** (en vert ci-dessus, un répondant a également indiqué la Fédération sans préciser les formations suivies)

# Résultats de l'atelier mené avec les structures AVS

Atelier organisé le 21/03/2023 en visio  
– 11 participants.

## Objectifs

- Partager les résultats de l'enquête
- Analyser les dynamiques à l'œuvre, identifier les attentes des structures
- Recueillir leurs avis sur la lecture que nous faisons des freins et moteurs de la participation à l'échelle des structures mais aussi des besoins d'outillage et d'accompagnement
- Préfigurer une potentielle offre de service à développer en s'appuyant sur quatre scénarios possibles, ajustables en séance

## Les cinq scénarios explorés en séances

### Des exemples inspirants

- Valorisation d'initiatives et démarches remarquables qui pourraient inspirer d'autres structures.
- Exemples : études de cas, témoignages, illustrations, etc. Formats écrits, vidéos, etc
- Constituer une bibliothèque pour les retrouver facilement mais aussi promouvoir régulièrement les nouveaux contenus en interne et/ou en externe (newsletter, blog, réseau social...)

### De l'accompagnement sur mesure

- « Droit de tirage » pour faire appel à un expert qui intervient en appui-conseil individualisé

### La boîte à outils

- Mise à disposition de ressources à utiliser en autonomie par chacun selon ses besoins.
- Format : principalement des documents à télécharger mais aussi potentiellement outils en ligne, etc
- Exemples : Guide repère, fiches pratiques pour déployer des actions clés en main, outil d'aide à la réflexion, etc

### Le réseau d'entraide

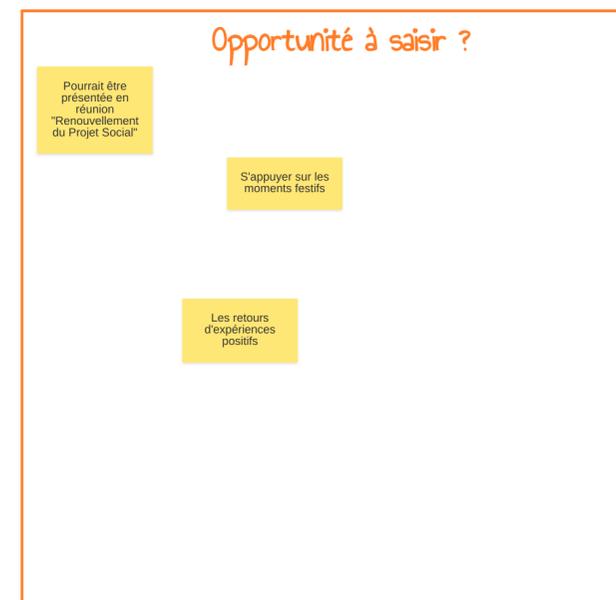
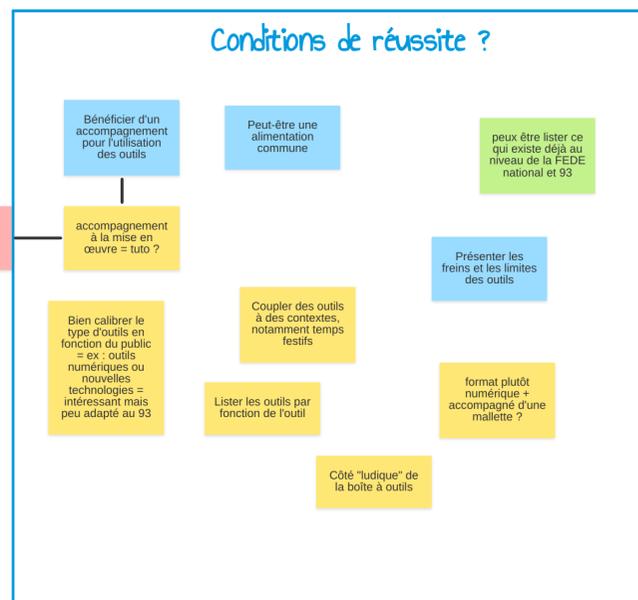
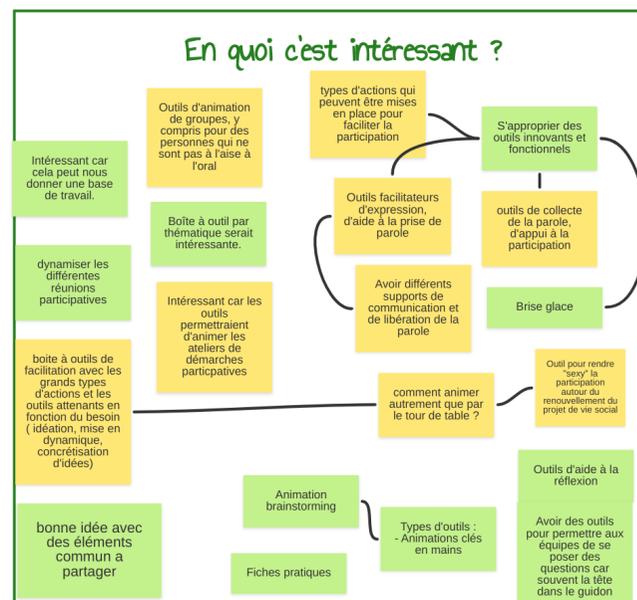
- Facilitation des échanges entre structures AVS :
- Organisation de temps collectifs pour partager des expériences, réfléchir ensemble à une problématique commune, etc.
- Echanges directs bilatéraux via la mise à disposition d'un annuaire, l'ouverture d'un espace en ligne pour poser des questions, etc.

### De la formation

- Accès à de la formation externe autour du comment favoriser la participation des habitants.

# Résultats de l'atelier mené avec les structures AVS

## La boîte à outils



# La boîte à outils

Synthèse des échanges

## Les freins rencontrés :

- Des difficultés à faire parler les habitants, collecter la parole, y compris lorsqu'ils participent à des activités, temps collectifs ;
- Des difficultés à dynamiser les réunions ;
- Des difficultés à animer les temps collectifs ;
- Des difficultés à engager des travaux de réflexion, à se questionner autour des différents sujets qui jalonnent la vie d'une structure.

## Les attendus en lien avec les besoins exprimés :

- Des outils pour faciliter la prise de parole et l'expression des plus fragiles, collecter la parole des usagers ;
- Des outils de mise en dynamique de type ice-breaker ;
- Des outils d'animation « clés en main » permettant de réaliser des états des lieux, d'engager un brainstorming, de questionner et problématiser les sujets.

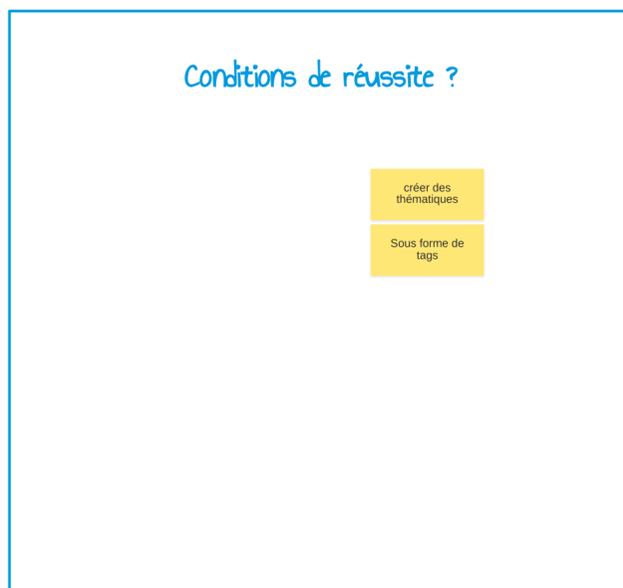
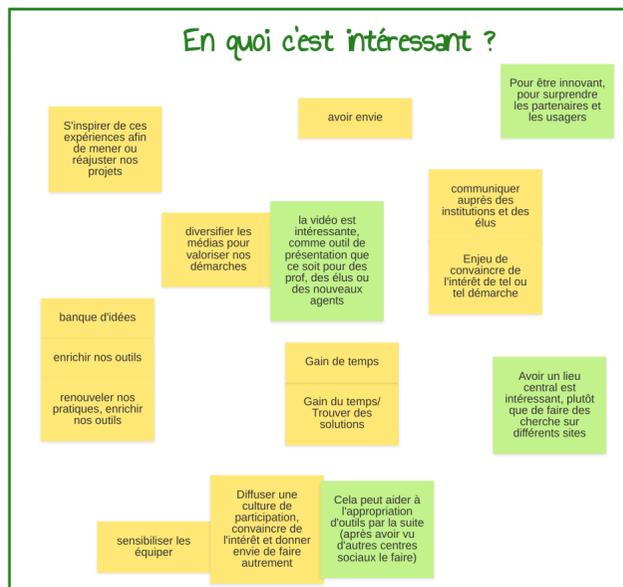
## Quelques pistes de mise en œuvre :

- Recenser les outils déjà disponibles du côté de la Fédération des Centres sociaux, notamment en ce qui concerne les outils de mise en dynamique : communiquer autour de ce qui existe déjà et les centraliser dans un espace partagé unique
- Construire une boîte à outils à double entrée : à la fois thématique : supports et outils à privilégier pour « l'animation de réunion de gouvernance », « la co-construction d'activités », « la communication autour des activités » etc. et par en fonction des usages possibles des outils (outils de mise en dynamique, d'état des lieux, de diagnostic, d'idéation etc.)
- Accompagner le déploiement de la boîte à outil par un temps de présentation et d'appropriation, éventuellement au moment des « réunions de renouvellement du projet social »
- Favoriser une boîte à outil sous format numérique et éventuellement accompagnée d'un format mallette avec les supports imprimés

# Résultats de l'atelier mené avec les structures AVS

## Des exemples inspirants

L'exemple, avec une mise en oeuvre concrète, aide à s'appropriier la démarche



# Des exemples inspirants

Synthèse des échanges

## Les freins rencontrés :

- Une difficulté à se renouveler, alors que le besoin d'innovation est réel : pour surprendre et attirer les usagers et partenaires, pour améliorer le service rendu, etc.
- Une difficulté à diffuser la culture de participation auprès de certains agents et salariés. Un enjeu à donner envie de faire autrement et à démontrer que c'est réaliste et efficace.
- Un manque de supports pour communiquer auprès des institutions et des élus afin de faire comprendre le travail réalisé et de valoriser son intérêt.

## Les attendus en lien avec les besoins exprimés :

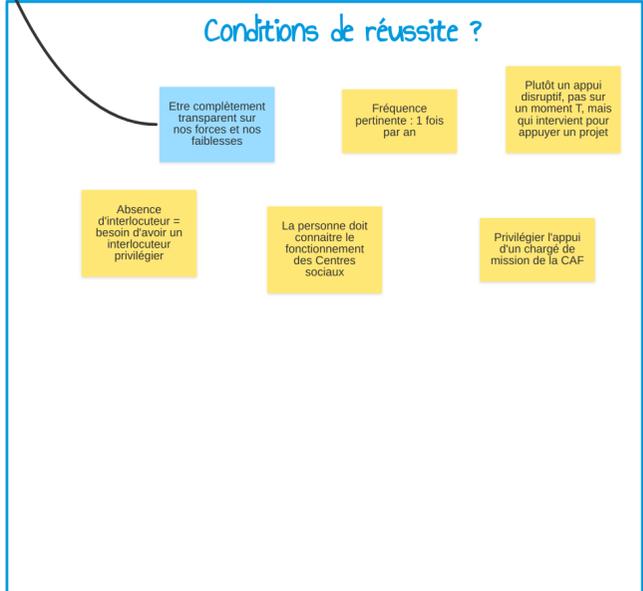
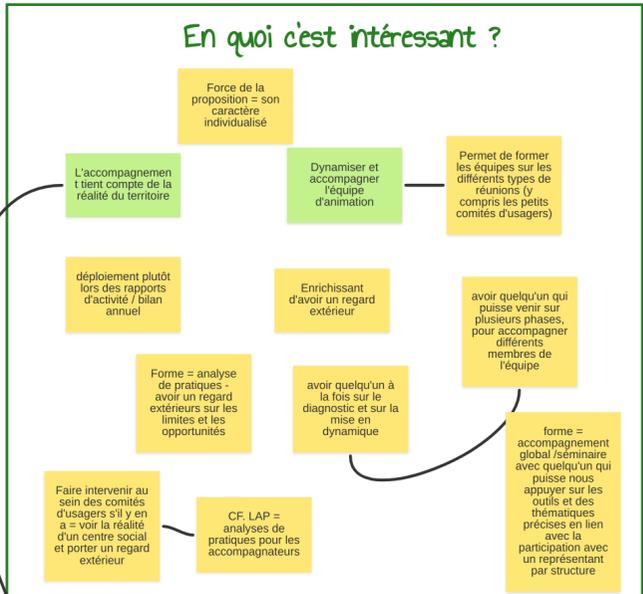
- Disposer d'un espace qui centralise les ressources, pour éviter de devoir chercher à plusieurs endroits et gagner du temps.
- Un appui à la réalisation de vidéos, format jugé particulièrement pertinent pour présenter une action auprès de différentes cibles.
- Rester vigilant sur la manière de présenter les inspirations : chaque contexte étant différent, une réussite quelque-part ne sera pas forcément appropriée ailleurs. Donner des indications sur les particularités et besoins du territoire l'activité présentée a été déployée.

## Quelques pistes de mise en œuvre :

- La fédération des centres sociaux publie déjà de nombreuses bonnes pratiques et témoignages sur son site national, sous différents formats, dans son onglet "ressources". Sur le site de la FDCS93, les exemples en tant que tels sont moins documentés mais de nombreuses autres ressources existent, notamment une newsletter. Le niveau départemental pourrait-il davantage valoriser les initiatives de ses membres de cette manière, en capitalisant sur la relation de proximité ?
- Si un espace en ligne est créé, la recherche pourrait être facilitée par une organisation thématique sous forme de tags.
- La fédération propose aussi des réunions qui sont l'occasion de partager des solutions entre acteurs de terrain (voir la partie sur le réseau d'entraide)
- Les résultats de l'enquête Senacs sont envoyés chaque année à l'ensemble des structures et se concentrent sur des données quantitatives. Des participants à l'atelier ont suggéré que le document puisse être enrichi d'illustrations concrètes et vivantes, en complément.

# Résultats de l'atelier mené avec les structures AVS

## De l'accompagnement sur-mesure



# De l'accompagnement sur mesure

Synthèse des échanges

## Les freins rencontrés :

- Difficultés à s'auto-évaluer sur ses pratiques de participation, à proposer des initiatives innovantes ;
- Difficultés à saisir tout ce qui gravite autour de la participation, à identifier les outils, les thématiques spécifiques à ce sujet ;
- Des structures démunies au moment de réaliser les bilans annuels ou les renouvellements d'agrément.

## Les attendus en lien avec les besoins exprimés :

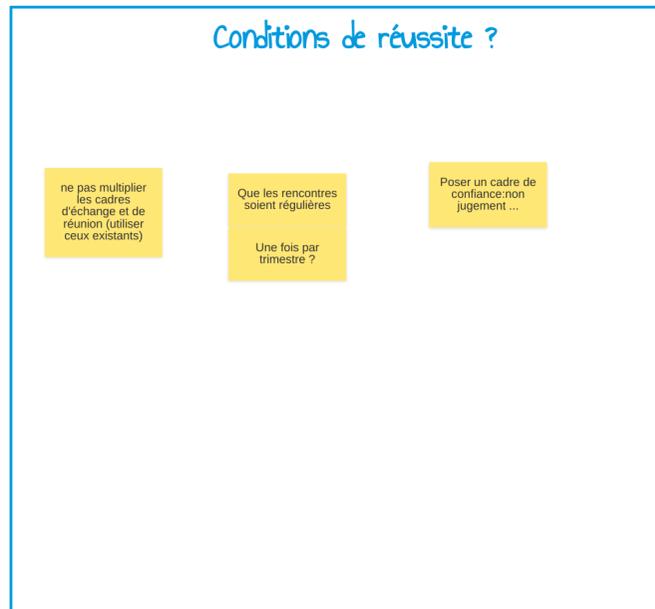
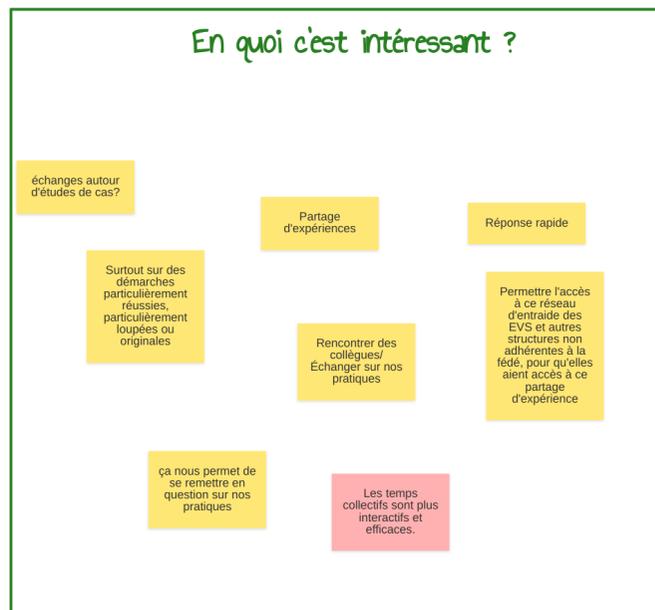
- Avoir un interlocuteur privilégié par territoire ;
- Avoir un appui personnalisé autour des actions de bilans et de projection vers l'avenir adapté aux spécificités de chaque structure et à son degré d'avancement sur les différents sujets ;
- Bénéficier d'un appui expert autour de la participation afin d'enrichir les pratiques existantes et d'accompagner les équipes sur une montée en compétences ;

## Quelques pistes de mise en œuvre :

- Eviter un format collectif de l'accompagnement (séminaire, groupe de travail etc.), et privilégier un format individuel permettant une approche personnalisée.
- Droit de tirage annuel au moment des bilans annuels/rapports d'activités ;
- S'appuyer sur les chargés de mission de la CAF : ces derniers étant territorialisés, ils apparaissent aux yeux des structures, comme les acteurs de choix pour un accompagnement personnalisé en lien avec leurs attentes ;
- Permettre aux structures de solliciter un appui sur un temps long, à différents moments en fonction de leurs besoins, plutôt que dans le cadre d'une intervention unique, sur une période courte.
- S'assurer que l'accompagnement se compose néanmoins d'un temps d'observation en structure (observation d'une activité, d'un comité) afin de mieux l'ancrer dans la réalité de la structure

# Résultats de l'atelier mené avec les structures AVS

## Un réseau d'entraide



# Le réseau d'entraide

## Synthèse des échanges

### Les freins rencontrés :

- Une difficulté pour les EVS et les structures qui n'adhèrent pas à la fédération des centres sociaux à accéder à des espaces d'échanges. Pour les autres, les cadres existants sont suffisants.
- Un manque de disponibilité pour participer aux temps proposés.
- Des échanges qui se font principalement de manière informelle, rendant difficile la centralisation.

### Les attendus en lien avec les besoins exprimés :

- Plus qu'une augmentation des échanges, un besoin de les orienter sur des angles moins souvent traités : discussions autour d'études de cas, en particulier sur lorsqu'une démarche a été particulièrement réussie, particulièrement originale ou particulièrement ratée et de partage de pratiques. Ces temps peuvent être l'occasion de présenter des initiatives et d'en discuter (en lien avec le besoin de partager davantage des cas concrets, voir partie sur les exemples inspirants).
- Un besoin d'obtenir des réponses plus rapidement dans certains cas.
- Une régularité des échanges, environ une fois par trimestre.
- Un cadre de confiance pour pouvoir s'exprimer sans jugement.

### Quelques pistes de mise en œuvre :

- Les formations proposées par la fédération des centres sociaux ouvrent des espaces pour discuter avec d'autres acteurs terrain. Les échanges se poursuivent souvent au-delà via la création de groupe WhatsApp rassemblant les participants. La fédération propose également des rencontres entre pairs par fonction : référents familles, accueil, FLE ou par thématique : numérique, discriminations, etc
- Une opportunité de fluidifier les liens entre structures grâce à des acteurs relais qui les connaissent bien, pour relayer une question à l'ensemble du réseau mais aussi pour mettre en relation deux structures qui se connaissent peu mais qui ont des enjeux communs. La fédération pourrait jouer ce rôle, mais aussi les conseillers CAF qui interviennent en proximité (voir la partie relative à l'accompagnement sur mesure).

# Résultats de l'atelier mené avec les structures AVS

## De la formation

L'offre existante (Fédé) est intéressante, mais limitée au niveau du temps à y consacrer

Modules souvent sur plusieurs jours - manque de temps. Nécessite de s'organiser en interne

Besoin d'avoir des équipes formées au travail AVEC et non pas POUR les habitants

Cela demande de changer les modes de travail de certains professionnels

Référent famille : dans son cursus de formation, ce serait important qu'il y ait des modules sur le sujet

# De la formation

Synthèse des échanges

## Les freins rencontrés :

- Une offre de formation existante mais trop lourde, étalée sur plusieurs jours, en inadéquation avec la disponibilité des structures
- Des équipes peu formées à travailler avec les habitants et pas seulement pour les habitants
- Difficultés à faire évoluer les pratiques seuls, dans la mesure où cela nécessite également de modifier les modes organisationnels et de travailler autour des postures.

## Les attendus en lien avec les besoins exprimés :

- Des formations courtes, compatibles avec le peu de disponibilité des structures
- Un appui à la conduite du changement et aux changements organisationnels qui accompagnent la montée en compétences des équipes

## Quelques pistes de mise en œuvre :

- Réfléchir à des formats courts, ou qui donnent la possibilité aux acteurs d'avancer à leur rythme en fonction du temps dont ils disposent (ex : format distanciel avec modules en ligne à valider à son rythme)
- Au-delà de la formation des équipes, bénéficier d'un accompagnement autour des évolutions des organisations de travail pour rendre possible la mise en application des savoirs acquis en matière de participation.

# Bibliographie

- 1 : Soulet M.-H., 2005, « Vers une solidarité de la responsabilisation ? », in Ion J. (dir.), *Le travail social en débat(s)*, Paris, éd. La découverte, coll. Alternatives sociales, p. 86-103, p. 87.
- 2 : Astier I., 2010, *Sociologie du social et de l'intervention sociale*, Paris, éd. Armand Colin, coll. 128, p. 93.
- 3 : Bacqué M.-H. et Biewener C., 2013, *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, Paris, éd. La Découverte.
- 4 : Ibid Astier, 2010, p. 93
- 5 : Stéphanie GOIRAND, "L'activation et la capacitation des individus au concret. Le cas des accompagnements individualisés de Réussite éducative", *Sciences et actions sociales*, N°2 - 2015.
- 6 : Conseil supérieur du travail social, 1998, *L'intervention sociale d'aide à la personne*, Rennes, éd. de l'École nationale de la santé publique, p. 8.
- 7 : La « capacitation » ou « capabilité » a été théorisée par Amartya Sen. Ce dernier propose de voir le développement comme une extension des libertés substantielles (ou capabilités), autrement dit une extension des possibilités que l'individu a de choisir la vie qu'il souhaite mener.
- 8 : Ehrenberg A., 2010, *La société du malaise*, Paris, éd. Odile Jacob, p. 323-327

# Vos correspondantes sur cette mission

**Marion GOFFART**

[marion.goffart@amnyos.com](mailto:marion.goffart@amnyos.com)

**Elise Haumont**

[elise.haumont@amnyos.com](mailto:elise.haumont@amnyos.com)



## NOS BUREAUX



Siège social  
11, avenue Philippe Auguste  
75011 **PARIS**



17 rue Etienne Dolet  
69003 **LYON**



Le Tritium - Bâtiment A - 355 rue  
Louis Broglie  
13100 **AIX-EN-PROVENCE**



19 rue Saint Siméon  
33000 **BORDEAUX**



Tél : 01 43 13 26 66  
fax : 01 43 13 26 65