

Introduction

« L'organisation communautaire » est une traduction littérale du terme anglais « **Community organizing** », que l'on peut traduire aussi par « **action communautaire** ». Elle vise à mobiliser et à accompagner des groupes de personnes en situation de marginalisation sociale et politique pour **qu'elles agissent face aux problèmes, aux situations d'injustice** qu'elles rencontrent, le tout dans **un processus collectif** de rapport de force, de conflit, d'autonomie, d'auto-détermination face aux institutions, aux pouvoirs publics et, plus largement, à toute forme de pouvoir.

Attention, il ne faut **pas confondre** « **le développement communautaire** » et « **l'organisation communautaire** ». Si l'organisation communautaire est une démarche ascendante et autonome à l'initiative des habitants, le « développement communautaire » est une démarche institutionnelle, impulsée par une instance, une autorité qui vise à améliorer le sort d'un groupe d'habitants, d'une communauté.

Saul David Alinsky sociologue né à Chicago (1909-1972), est considéré comme un des fondateurs de ce mouvement. Après avoir étudié la sociologie, il se consacre très rapidement à l'accompagnement des habitants des quartiers les plus pauvres dans leur lutte pour les droits civiques, en les aidant à s'organiser. Il traduit son expérience de manière conceptuelle et pratique dans son livre « Rules for Radicals » (1971) qui donne les **clefs nécessaires pour accompagner un groupe de personnes, une communauté dans ce processus de changement**.

Son approche se veut avant **tout pragmatique** :

- **aller chercher les gens là où ils sont**, se rendre dans leur quartier, s'immerger dans leur quotidien, leurs problématiques ;
- **faire avec les moyens à disposition, étant donné que la fin justifie les moyens** : « eux ils ont l'argent, nous on a le nombre ». Cela se traduit notamment par la construction d'un **rapport de force par une mobilisation de masse** ;
- **privilégier les revendications concrètes et gagnables**, pour pouvoir célébrer ces victoires avec le groupe, montrer ainsi que c'est possible en s'organisant d'obtenir gain de cause et entretenir ainsi la dynamique ;
- **participer de façon temporaire aux tables de négociations** pour garder son autonomie et éviter l'institutionnalisation.

Il faut garder à l'esprit qu'il s'agit d'un ouvrage à visée politique et militante pour redonner aux communautés la capacité à construire un rapport de force, à entrer en lutte face aux autorités.

Ainsi, dans un cadre pédagogique tout ne peut pas être transposé en tant que tel à l'image des tactiques développées dans le livre de Saul Alinsky. Pour autant, les principes et règles peuvent guider l'animateur dans sa façon de mobiliser et d'accompagner un groupe d'adultes.

Explications

DES REGLES

1. S'interroger sur la question de la fin et des moyens

Pour lui « la véritable question n'est pas la traditionnelle expression : « La fin justifie les moyens » mais plutôt : « **Est-ce que telle fin justifie tel moyen?** ». La fin exprime ici le résultat attendu, le but visé. Quand un groupe lutte pour résoudre une inégalité, pour obtenir plus de justice, il va utiliser les moyens à sa disposition accessibles et qui lui semblent les plus efficaces. **Les moyens utilisés, vu de l'extérieur, peuvent alors apparaître comme immoraux** voire violents.

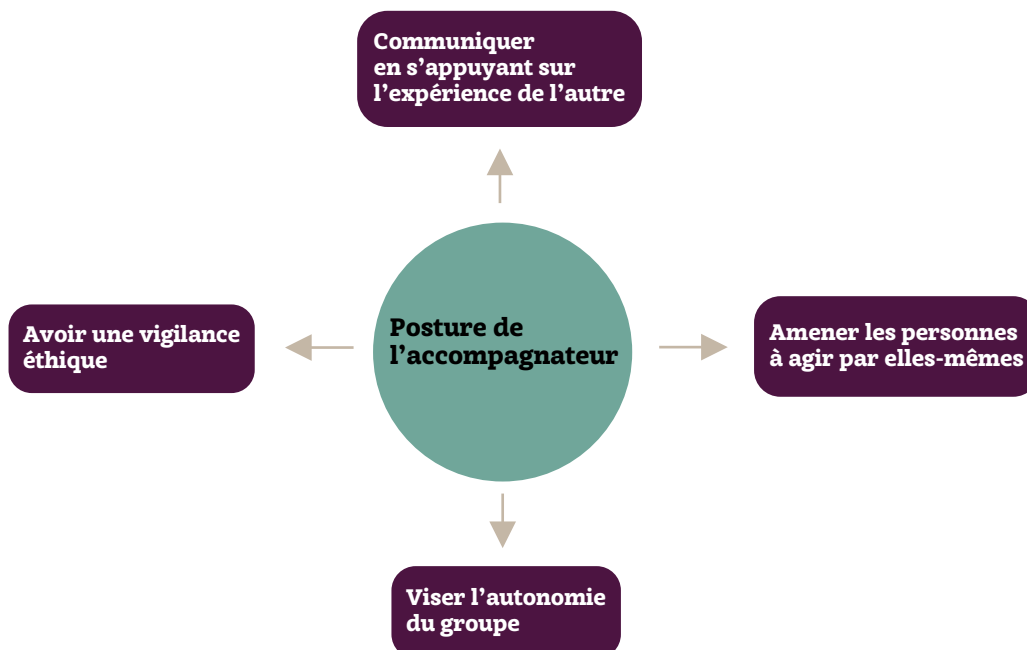
Il montre que cette question de morale est toute relative et qu'elle varie selon :

- **Les intérêts que nous avons dans l'affaire.** Moins une personne est concernée directement par le problème, plus elle va attacher d'importance aux moyens choisis pour les résoudre, et « *déborder de moralité* ».
Par exemple : Si un groupe d'habitants s'enchaîne aux grilles d'un chantier pour protester contre ce chantier qui aura pour conséquence de rendre impropre à la consommation l'eau du robinet, et empêchent les ouvriers de commencer les travaux. Les habitants des départements voisins, non concernés par le problème, trouveront cet acte inadmissible car il empêche les personnes du chantier de travailler alors qu'il y a par ailleurs un chômage important.
- **Les positions politiques.** Le camp adverse trouvera toujours que les moyens employés par le groupe en opposition, surtout s'ils s'avèrent efficace, sont inacceptables « *Les moyens utilisés contre nous par l'opposition sont toujours immoraux, tandis que nos moyens sont toujours moraux, enracinés dans les valeurs humaines les plus nobles.* » (Alinsky).
- **Le contexte dans lequel se passe l'action.** Certaines actions ne peuvent être jugées qu'à l'aune du contexte où elle se déroule (en période de guerre par exemple).
- **Les moyens disponibles.** Plus un groupe a de moyens (financiers notamment), plus il va se soucier de la morale. « *Le souci de la morale de la fin et des moyens augmente avec le nombre des moyens disponibles et vice versa.* »
- **L'importance de l'objectif.** Si l'objectif n'est pas perçu comme étant important les critères moraux sur le choix des moyens mis en œuvre seront d'autant plus observés voire critiqués.
- **Le succès ou l'échec de l'action.** « *Le même moyen employé à un moment où la victoire semble assurée peut être considéré comme immoral, alors qu'utilisé dans des circonstances désespérées, afin d'éviter le pire, la défaite, la question de moralité ne serait pas soulevée.* » (Alinsky)

2. Faire avec ce que l'on a à disposition

Il est nécessaire de commencer par **identifier et inventorier les moyens disponibles** en **évaluant les forces et les ressources pouvant être utilisées**. Puis de choisir collectivement l'action parmi les moyens à disposition selon **un critère purement utilitaire** : « *est-ce que cela marchera ?* ». Pour Alinsky « *la morale consiste à faire ce qui est le mieux pour le maximum de gens* », « *Vous devez tirer le meilleur parti de ce que vous avez et habiller le tout d'un voile de moralité.* »

LA POSTURE DE L'ACCOMPAGNATEUR



1. Entrer en communication en s'appuyant sur l'expérience de l'autre

La qualité requise, la plus importante et indispensable pour l'accompagnateur est de **savoir communiquer**. Saul Alinsky énonce des principes qui facilitent la communication avec le groupe avec lequel on rentre en contact :

- **Entrer dans le champ d'expérience de l'autre** : l'idée ici est de **s'appuyer sur le vécu** de la personne, sur ce qu'elle vit, pour se faire comprendre. Il y a une relation entre la compréhension et l'expérience personnelle.
« Les problèmes, il faut qu'on puisse les faire saisir. » « Cela ne peut pas être des généralités comme le péché, l'immoralité, la bonne vie, la moralité. Il faut que ce soit l'immoralité de tel propriétaire de taudis, qui loue tel taudis, où souffrent un tel et un tel. » (Alinsky)
- Dans la même idée, la communication peut être facilitée en **s'adressant aux autres et en faisant valoir leur intérêt personnel**.
- **Créer « l'intimité de l'expérience partagée »** : pour pouvoir évoquer certaines problématiques, il est nécessaire au préalable de créer une certaine confiance établie en faisant référence à une expérience commune *« il y a des questions délicates qu'on ne peut aborder, tant qu'on n'a pas établi avec l'autre une forte relation personnelle qui s'appuie sur des centres d'intérêt communs. »*

2. Responsabiliser les personnes, les amener à agir par elles-mêmes

C'est pour Alinsky le principe le plus important : **« ne pas faire et parler à la place des personnes »**. Il s'agit *« d'organiser les gens pour les aider sans jamais les obliger »*. La démarche doit être capacitante, *« personne ne peut prendre de décision pour l'autre »*. L'organisateur doit procéder par le questionnement des personnes.

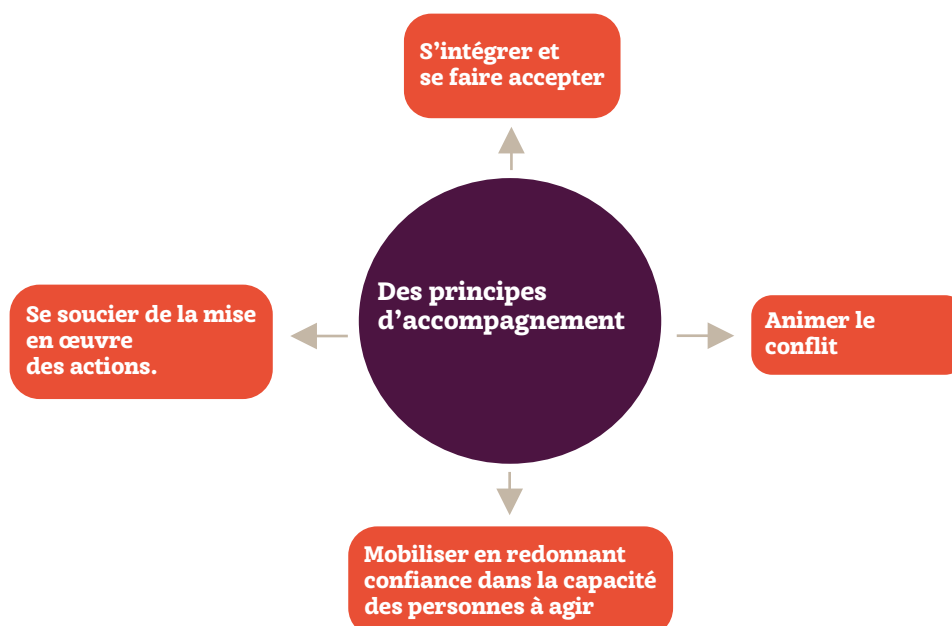
3. Viser l'autonomie du groupe

Ne pas rester plus de 3 ans au même endroit : *« Il faut s'imprégner de la communauté, la respecter, l'aider, puis s'en aller. L'organisateur se retire du petit cercle de ceux qui prennent les décisions. Quand on lui demande ce qu'il pense, il répond par une autre question : Et vous, qu'est-ce que vous en pensez ? » (Alinsky)*.

4. Une vigilance éthique

Même si l'approche d'Alinsky est pragmatique et si la fin peut justifier les moyens, il pose un **garde-fou éthique : la dignité de l'individu** : *« Vous respectez ses désirs et non les vôtres, ses valeurs et non les vôtres, sa manière d'agir et de lutter et non la vôtre, son choix de leadership et non le vôtre ; ce sont ses programmes et non les vôtres qui sont importants et doivent être appliqués. [...] A moins, bien sûr que ses programmes ne violent les valeurs qui font une société libre et ouverte. »* Alors, il faut s'y opposer par un "non" catégorique : *« Il ne faut pas perdre de vue que l'essentiel c'est le respect de l'individu » (Alinsky)*.

DES PRINCIPES POUR L'ACCOMPAGNEMENT



1. S'intégrer et se faire accepter dans la communauté

Tout d'abord, il précise que l'accompagnateur doit **avoir une bonne raison pour se trouver sur le territoire** de la communauté (exemple : il y travaille, il y habite, ...). Ensuite, il préconise de s'appuyer sur les organisations locales, les sphères d'influence auprès de la population, en travaillant à « être invité par un secteur important de la population locale, ses églises, ses organisations de rues, ses clubs et autres groupes. »

2. Mobiliser en redonnant confiance dans la capacité des personnes à agir

« Ce que les organisateurs, missionnaires, éducateurs ou tous autres étrangers à une communauté, ne comprennent pas, est que, tout simplement, **quand les gens se sentent impuissants, savent qu'ils n'ont pas les moyens de faire changer la situation, ils ne s'intéressent pas au problème** ». Ainsi, Saul Alinsky suggère, pour mobiliser les personnes, de commencer par une « victoire facile » et ainsi leur redonner confiance en leur capacité à agir. « Le boulot de l'organisateur est de commencer par amener les gens à mettre leur confiance et leur espérance dans l'organisation, c'est-à-dire en eux-mêmes ; chaque victoire partielle donnera confiance et ils se diront : « Si nous pouvons faire tant de choses avec ce que nous avons maintenant, imaginez ce que nous ferons quand nous serons en nombre et en force. » Il va même jusqu'à dire que « parfois l'organisateur rencontre un tel désespoir chez les gens, qu'il faut mettre sur pied un combat gagné d'avance. »

Au début de la dynamique, « **l'organisateur sert de bouclier : si quelque chose va mal, c'est lui qui en porte la responsabilité. Si tout va bien, le crédit va aux membres de la communauté.** » L'idée étant de protéger les personnes et d'éviter une démobilisation en cas d'échec. « Ce n'est que lorsque les gens ont réellement l'occasion d'agir et de changer quelque chose qu'ils commencent à approfondir leurs problèmes. Ils manifestent alors leurs compétences, posent les questions justes, sollicitent des conseils professionnels et cherchent des réponses. »

3. Animer le conflit

La fonction de l'accompagnateur est d'**agiter pour créer le conflit, la controverse** en partant des déceptions, des frustrations, des colères des personnes et ainsi les amener à formuler les problèmes. En se rappelant que « mobiliser les membres de la communauté sur une question unique rétrécit énormément le champ d'action de l'organisateur, tandis que toute une gamme de problèmes attirera un grand nombre d'adhérents potentiels. »

4. Conseils dans la mise en œuvre des actions

Pour ne pas les mettre en difficulté, il est important de **rester dans le champ d'expérience des personnes** et veiller à ce qu'ils aient **plaisir** à mettre en œuvre les actions.

Une **action qui traîne trop en longueur devient pesante**. Les personnes ne peuvent conserver de l'intérêt pour une affaire que pendant un temps limité.

Bibliographie

Alinsky, S. Rules for Radicals : A Pragmatic Primer for Realistic Radicals (1971), Traduit en Manuel de l'animateur social : une action directe non-violente (Seuil, Points Politique 1976) et Être Radical (Aden, Bruxelles, 2011).

Balazard, H., Carrel, M., Cottin-Marx S., Jouffe, Y. & Talpin J. (2016). Ma cite s'organise. Community organizing et mobilisations dans les quartiers populaires. Mouvements n°85.

Talpin, J. (2013). Mobiliser les quartiers populaires. Vertus et ambiguïtés du community organizing vu de France. Lavedesidees.fr

Varichon, D. (2016). Agir, l'action communautaire. Saul Alinsky, le pragmatique. Atelier Crefad-Lyon-<http://www.crefadlyon.org/agir-l-action-communautaire>