

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
Institut de l'Entreprise  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industrie  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Unilog  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mars 2007)

**LE CENTRE SOCIAL  
OUTIL DU DÉVELOPPEMENT  
DE LA GOUTTE D'OR**

par

**Christine LEDÉSERT**

Directrice du centre social Accueil Goutte d'Or (Paris)

**Bernard MASSÉRA**

Président du centre social Accueil Goutte d'Or

Séance du 14 décembre 2006

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

Le quartier de la Goutte d'Or à Paris se caractérise par une importante immigration historique et par une population qui cumule les difficultés sociales et économiques. Toutefois, avec sa forte identité et son riche tissu associatif, ce quartier est un véritable laboratoire où se cherchent, de façon pragmatique, des réponses aux questions qui traversent notre société. C'est ainsi que depuis plus de vingt-cinq ans, au fil des situations et des événements, le centre social Accueil Goutte d'Or travaille en partenariat avec les habitants à leur autonomie, à leur insertion et à leur mobilisation citoyenne pour un développement global de leur quartier, et ce, avec des résultats à la fois remarquables et méconnus.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **EXPOSÉ de Christine LEDÉSERT et de Bernard MASSÉRA**

**Christine Ledésert :** L'une des caractéristiques des centres sociaux étant d'exercer leur action sur un territoire particulier, je vais commencer par vous présenter le quartier de la Goutte d'or, où a été fondée l'association Accueil Goutte d'Or il y a vingt-cinq ans.

### **Le quartier de la Goutte d'Or**

Les limites du quartier de la Goutte d'Or sont très marquées géographiquement : il est borné au sud par le boulevard de la Chapelle, avec le métro aérien et l'hôpital Lariboisière ; à l'ouest, par le boulevard Barbès, qui constitue une sorte de fossé entre Montmartre et la petite colline de la Goutte d'Or ; au nord, par la rue Ordener et les terrains de la SNCF ; à l'est, par les voies de chemin de fer de la gare du Nord.

La Goutte d'Or a une longue tradition d'accueil des populations immigrées. Les travailleurs étrangers ont pris la suite des provinciaux qui montaient à Paris et qui, venant généralement du milieu rural et parlant patois, rencontraient les mêmes difficultés que les immigrés d'aujourd'hui. Après l'arrivée en nombre des populations d'Afrique du Nord, de nouvelles vagues d'immigration sont venues du Sénégal, de la Mauritanie, de la Guinée, du Mali. Une nouvelle population arrive aujourd'hui du Sri Lanka, de la Turquie ou de la Chine.

Les habitants de la Goutte d'Or sont nettement plus jeunes que dans la moyenne parisienne : 31 % ont moins de vingt-cinq ans contre 26 % à Paris. Elle comprend également une proportion beaucoup plus forte d'hommes de plus de soixante ans. Il s'agit en particulier de vieux travailleurs immigrés du Maghreb vivant seuls ici tout en ayant femme et enfants au pays. Les ménages comptent en moyenne 2 personnes contre 1,87 sur l'ensemble de Paris, cette moyenne cachant de grandes disparités : on trouve à la Goutte d'Or de très nombreux ménages d'une seule personne, mais aussi une forte proportion de familles de cinq personnes et plus.

L'habitat est ancien : 80 % des logements ont été construits avant 1948. Depuis 1982, le quartier fait l'objet d'opérations de rénovation conduites par la ville de Paris. La création de logements sociaux, qui représentent 15,3 % de l'habitat du quartier en 2003, a permis de résoudre en partie les problèmes d'insalubrité, mais le taux d'inconfort reste beaucoup plus élevé que sur l'ensemble de Paris : 20 % des logements n'ont ni toilettes ni salle de bain, et le taux de suroccupation des logements est très important.

La proportion d'ouvriers et d'employés est trois fois supérieure à la moyenne parisienne et la proportion de personnes non diplômées est deux fois supérieure à la moyenne nationale. Le taux de demandeurs d'emplois est de 23 % contre 12 % sur l'ensemble de Paris ; celui des allocataires du RMI (revenu minimal d'insertion) est de 12 % contre 5,4 % sur l'ensemble de Paris ; enfin, 25,2 % des habitants vivent au-dessous du seuil de pauvreté, c'est-à-dire avec moins de 735 euros par mois, contre 10,8 % à Paris. Ces chiffres se répercutent dans le taux de retard scolaire, qui atteint 25,8 % à la Goutte d'Or contre 12,7 % à Paris.

Ces indicateurs font du quartier de la Goutte d'Or le plus sinistré de Paris en termes de pauvreté et de précarité. Pourtant, c'est aussi l'un de ceux auxquels les habitants sont le plus attachés, en raison de son identité très forte, liée à son histoire, à ses frontières géographiques très marquées et aussi à une vie associative très intense. Les réseaux de solidarité sont très importants : une personne qui arrive à la Goutte d'Or et n'a pas de quoi manger ou ne sait pas où dormir trouvera toujours quelqu'un pour l'accueillir.

En revanche, le quartier souffre d'une médiatisation très négative, dont les habitants ont le sentiment qu'elle ne reflète pas leur existence réelle. Dès que l'actualité est marquée par un événement concernant l'islam ou les problématiques de l'immigration, les projecteurs se tournent vers la Goutte d'Or. Un autre sujet de préoccupation est la situation de l'école : les

familles les plus aisées évitent les écoles du quartier et celles-ci concentrent donc des enfants en grande difficulté sociale et parfois également en difficulté scolaire.

### « *Le bruit et les odeurs...* »

**Bernard Masséra :** C'est dans le quartier de la Goutte d'Or que Zola a situé son roman *L'Assommoir* : comme l'a indiqué Christine, il est depuis très longtemps marqué par une grande précarité. À l'époque du percement des grands boulevards par Haussmann, la Goutte d'Or hébergeait les ouvriers qui travaillaient sur les chantiers. Ces travaux se sont arrêtés à l'entrée du quartier, et dans les années 1980, il restait encore au cœur de la Goutte d'Or un ensemble d'immeubles écroulés qu'on appelait « *le démol* » : le sommet avait été nivelé à quatre mètres de haut et les enfants y jouaient. Au fil de l'industrialisation, ce quartier a continué d'attirer les ouvriers. J'ai travaillé dans une usine automobile, chez Chausson, dont 80 % des salariés étaient des immigrés ; beaucoup de mes collègues OS (ouvriers spécialisés) habitaient à la Goutte d'Or, comme de nombreux ouvriers de Citroën ou de Renault.

En 1982, la ville de Paris décide de lancer une grande opération de rénovation du grand Est parisien. La Goutte d'Or fait partie des zones concernées, et le projet prévoit une démolition massive. Ce quartier semble alors à l'abandon : la prostitution et les trafics en tous genres y prospèrent, et la police n'intervient guère ; même le ramassage des ordures n'est pas effectué quotidiennement. La population soupçonne que ce délaissement est voulu pour justifier de tout raser et de chasser la population pauvre et multiculturelle de ce quartier : la Goutte d'Or est toute proche de la gare du Nord et de la gare de l'Est, et à quelques minutes de l'Opéra et du centre de Paris, ce qui ouvre des perspectives mirifiques aux promoteurs.

C'est dans ce contexte que le maire de Paris de l'époque, Jacques Chirac, prononce une formule dont la répercussion sera considérable : il évoque « *le bruit et les odeurs* » du quartier de la Goutte d'Or. Les habitants sont profondément choqués et humiliés par ces propos. Des manifestations sont organisées en direction de l'Hôtel de ville, et très rapidement des mesures sont prises pour rattraper ce qui apparaît comme une "bavure" du maire de Paris. Celui-ci annonce que l'opération de rénovation projetée pour ce quartier sera exemplaire. Il en confie le pilotage à Alain Juppé, son premier adjoint, qui organise des réunions mensuelles de concertation pour préparer et suivre l'opération.

### Une intense activité associative

L'une des caractéristiques de la Goutte d'Or est son intense activité associative, sans doute liée pour partie à l'histoire. Le quartier a été fortement secoué au moment de la guerre d'indépendance en Algérie, en raison de l'importante communauté algérienne qui y vivait ; on sait que certaines personnes y ont été torturées dans des caves. Beaucoup d'habitants se sont engagés dans des actions citoyennes et de nombreux militants, surtout ouvriers, se sont retrouvés tout naturellement dans ce quartier populaire.

Par ailleurs, l'existence d'importants réseaux de solidarité a permis la création, en 1979, de l'association que nous vous présentons aujourd'hui, Accueil Goutte d'Or. Conçue pour répondre aux besoins urgents des habitants du quartier, cette association a été fondée par trois habitantes. Auparavant, un club de prévention avait été implanté pour prendre en charge les problèmes de délinquance et assurer l'accompagnement des jeunes du quartier. Une autre association tournée vers les enfants, les Enfants de la Goutte d'Or, avait été créée par des habitants.

L'opération de rénovation lancée en 1982 a provoqué une forte mobilisation des habitants sur la base de ce premier tissu associatif. Une nouvelle association est apparue, Paris Goutte d'Or, pour suivre le projet de rénovation, permettre aux gens de s'exprimer et faire des contre-propositions. Un petit journal a été créé et diffusé à un millier d'exemplaires, ce qui n'est pas négligeable dans un quartier où beaucoup de gens ont des difficultés à lire ; aussi comprenait-il beaucoup de dessins et de schémas qui facilitaient les échanges.

L'objectif de Paris Goutte d'Or était de limiter les démolitions aux immeubles vraiment non renouvelables et, pour les nouvelles constructions, de veiller à conserver le caractère du quartier en termes de hauteurs et de volumes. L'association a bénéficié de l'importante contribution d'un architecte des Bâtiments de France, Maurice Culot, avec qui fut réalisé un ouvrage de 400 pages présentant de nombreux dessins et propositions. Ce livre mettait en valeur tout un patrimoine architectural du quartier, comme par exemple ses immeubles de l'époque Louis Philippe, très rares ailleurs dans Paris, et a contribué à faire protéger la Villa Poissonnière.

Le lancement de l'opération de rénovation a vu également l'apparition d'une structure informelle, la coordination interassociative, permettant aux associations de se retrouver entre elles, de préparer les réunions organisées chaque mois par Alain Juppé et d'y parler d'une seule voix.

### **Les résultats de la mobilisation**

Grâce à cette mobilisation, nous avons pu faire considérablement évoluer les projets initiaux. Sur le plan architectural, nous avons obtenu le respect d'un certain équilibre entre immeubles anciens et nouvelles constructions. Le plan original prévoyait une refonte totale du quartier, y compris en modifiant le tracé des rues ou leur largeur. Grâce à notre action, la géographie du quartier a été conservée.

Nous avons également obtenu de nombreux équipements qui n'étaient pas prévus au départ, par exemple un bureau de poste, un gymnase, et surtout une salle de réunion pour les associations. La ville a récupéré un local situé dans la rue Saint Bruno, qui était utilisé par la paroisse, et l'a transformé en maison des associations avec une grande salle pouvant accueillir 150 personnes, des bureaux, des outils au service des associations et des habitants, etc. Cet espace peut être mis à la disposition des habitants pour un mariage ou un baptême, mais permet également d'organiser des débats publics. Nous venons par exemple de faire réaliser une étude sociologique sur la façon dont les habitants voient l'évolution de leur quartier, et nous allons en rendre compte au cours d'une réunion. La Salle Saint Bruno permet également de conserver et de consulter les archives des différentes associations sur l'histoire du quartier. C'est une association gérée par un conseil d'administration qui compte 12 sièges pour les associations du quartier et 5 sièges pour les élus de la mairie du XVIII<sup>e</sup>, dont 4 de la majorité et 1 de l'opposition.

Surtout, nous avons obtenu que tous les habitants qui le désiraient puissent être relogés dans le quartier au terme de la rénovation. Pour cela, nous avons fait un travail de recensement de tous les locataires "de bonne foi", c'est-à-dire dont on pouvait démontrer qu'ils habitaient là et occupaient les locaux « *en bons pères de famille* », même s'ils ne disposaient pas de titres de logement. Dans certains cas, les propriétaires se faisaient payer le loyer de la main à la main et ne délivraient pas de quittances. Dans d'autres cas, il n'existait pas de propriétaire mais le locataire était cependant de bonne foi. Quand un immeuble est laissé depuis longtemps à l'abandon, quelqu'un finit par casser les murs qui bouchent les portes et fenêtres ; il installe une nouvelle serrure et loue ou vend la clef à des gens qui ont besoin d'un logement : « *Cet immeuble m'appartient. Tu me donnes tant, je te donne la clef et chaque mois je viendrai chercher le loyer.* »

Le droit au relogement que les associations ont fait valoir pour ces personnes a été respecté, et elles en ont contrôlé l'application. Aussitôt après la démolition des immeubles, les familles étaient relogées soit dans les arrondissements limitrophes, soit en banlieue, avec leur accord, mais en gardant la possibilité de revenir si elles en faisaient la demande. 65 % des habitants qui avaient été relogés à l'extérieur du quartier ont fait valoir ce droit et sont effectivement revenus dans le quartier. Cette disposition n'avait évidemment pas du tout été envisagée par la mairie de Paris à l'origine, et je doute d'ailleurs qu'elle ait été mise en œuvre dans beaucoup d'autres quartiers.

C'est dans le cadre de cette activité associative très militante que l'association Accueil Goutte d'Or a pu se développer pour devenir progressivement le centre social qu'elle est aujourd'hui. Elle effectue un accompagnement individuel des personnes en difficulté tout en travaillant en partenariat avec les autres associations, les élus et les institutions pour renforcer l'implication citoyenne de chacun dans son propre environnement et dans le développement global du quartier.

### **Les activités du centre social**

**Christine Ledésert :** L'objectif fondamental du centre social est de développer l'autonomie des personnes. Nous recevons essentiellement des personnes immigrées ou des enfants issus de familles immigrées. En quittant leur pays d'origine, ces personnes ont perdu les repères et les outils qui leur permettaient d'assurer leur autonomie. Par exemple, une dame m'expliquait récemment que dans son pays, elle savait se construire une case si elle avait besoin d'un nouveau logement. Mais cette compétence ne lui sert à rien pour se loger à Paris.

#### *L'alphabétisation*

Un des outils qui manque le plus cruellement à ces personnes, souvent issues du milieu rural, c'est la maîtrise du français oral et de l'écrit : beaucoup sont analphabètes, non seulement en français, mais dans leur propre langue. Quand nous avons créé Accueil Goutte d'Or en 1979, il existait des cours d'alphabétisation pour les hommes, mais très peu pour les femmes. Même les cours mixtes accueillaient surtout des hommes, car ils se déroulaient le soir, à une heure où les femmes s'occupent du repas et des enfants, et par ailleurs, dans certaines cultures, la mixité ne va pas de soi.

Nous organisons donc des cours d'alphabétisation qui ont lieu dans la journée et qui commencent par l'apprentissage du français parlé : beaucoup de ces femmes viennent de pays francophones, mais l'usage du français y est en général réservé aux élites et aux urbains. L'apprentissage du français, de la lecture et de l'écriture prend environ dix ans.

#### *Les savoir-faire pratiques*

Au-delà de la formation linguistique proprement dite, l'alphabétisation a pour objectif essentiel d'acquérir divers savoir-faire qui vont permettre aux bénéficiaires de s'intégrer dans la société : apprendre à téléphoner, à utiliser le métro, savoir que dans une rue les numéros pairs sont d'un côté et les numéros impairs de l'autre, connaître les différentes administrations, savoir distinguer le travail au noir et le travail déclaré, connaître les droits et les devoirs d'un salarié, découvrir le contrôle des naissances, etc.

Un documentaire *Dans l'ombre d'une ville* a été réalisé par Lola Frédérick et Julien Sallé (Château Rouge production). Il présente le parcours d'insertion de quatre femmes qui ont suivi l'alphabétisation à l'Accueil Goutte d'Or, où l'un des réalisateurs, Local Frédérick, était bénévole. On y voit entre autres une femme témoigner de l'importance de cette formation. Le mari de cette femme avait eu un accident de travail, et grâce aux cours d'alphabétisation, elle a pu se rendre à l'hôpital et trouver la chambre toute seule. C'était vraiment un événement fondateur pour elle.

#### *Les activités culturelles*

À côté de cette formation pratique, nous organisons aussi des sorties culturelles qui permettent à ces femmes de s'approprier la culture française, celle que leurs enfants acquièrent à l'école. Cela provoque chez elles des réactions assez étonnantes. Lors d'une visite du Louvre, en voyant *le Radeau de la Méduse*, une femme a remarqué « *C'est toujours les pauvres qui trinquent* », et pour parler de *la Liberté guidant les peuples*, dont elle ne se souvenait plus du nom, une autre a dit « *C'est le tableau "Y en a marre !"* » Cette découverte de la culture française leur permet également d'affirmer leur propre culture : nous travaillons

avec une petite galerie du quartier qui, lorsqu'elle a organisé une exposition sur les broderies traditionnelles du Maghreb, par exemple, a permis aux femmes du quartier d'apporter aussi leurs broderies pour les exposer avec les autres.

Cet apprentissage entraîne une remise en cause de certains aspects de leur propre culture. Pendant toute leur enfance, on leur a inculqué un certain nombre de repères moraux sur la façon d'être une bonne fille, une bonne épouse, une bonne mère. Mais ces repères peuvent être remis en question par la confrontation avec la culture d'une société dans laquelle le statut de la femme n'est pas le même. Cette confrontation est parfois difficile car lorsqu'elles essaient de se reconstituer une identité, leur entourage peut réagir violemment : « *Tu es une mauvaise mère ! Tu es une mauvaise musulmane !* »

### *Le secteur enfance-jeunesse*

Nous avons développé de nombreuses activités destinées aux enfants et aux jeunes : l'accompagnement scolaire, des ateliers, des sorties, et aussi une halte-garderie qui permet d'accueillir les jeunes enfants pendant que les mères suivent les cours d'alphabétisation. Dans un but de mixité sociale, nous l'avons ouverte à tous les parents du quartier, afin que les familles se côtoient au moins lorsque leurs enfants sont encore tout petits.

### *L'apprentissage de la citoyenneté*

Enfin, nous mobilisons aussi ces femmes sur la vie de l'association. Elles savent que la cotisation de 20 euros qu'elles versent ne suffit pas à payer les cours d'alphabétisation et sont au courant de notre mode de fonctionnement et des difficultés de financement que nous rencontrons. Nous les sensibilisons également à l'importance pour elles de se mobiliser et de s'engager vis-à-vis de l'école et du quartier, pour amorcer une démarche vers plus de citoyenneté et de responsabilité. Par exemple, nous faisons comprendre aux parents qu'il ne suffit pas d'inscrire leur enfant à l'accompagnement scolaire, et qu'il faut également qu'ils assument la responsabilité de son suivi, même si eux-mêmes ne savent ni lire ni écrire : personne ne peut les remplacer dans leur tâche éducative.

### *L'accompagnement social*

Nous effectuons également un travail d'accompagnement social pour les habitants du quartier en difficulté. Nous sommes par exemple conventionnés par la ville pour accompagner les allocataires du RMI dans leurs démarches d'insertion. Ces missions font désormais l'objet d'appels d'offre et d'une forme de "marchandisation" qui nous choque beaucoup : l'appel d'offre porte sur « *un lot d'une centaine d'allocataires âgés de plus de cinquante ans et bénéficiant depuis plus de trois ans du dispositif* », et chaque mois on nous passe commande pour le suivi de ce "lot" !

À côté de cette convention particulière, nous tenons une permanence sociale où les personnes peuvent venir se faire aider dans les difficultés en tout genre qu'elles rencontrent : remplir une feuille de maladie, régler un désaccord avec la Caisse d'allocations familiales ou la Sécurité sociale, reconstituer sa carrière au moment de la retraite, etc. Chacun de nous sait que le dialogue avec les administrations n'est pas toujours facile ; c'est encore pire pour ces personnes. Elles nous parlent aussi de leurs difficultés privées : les violences familiales, l'éducation des enfants, la recherche d'emploi, les problèmes de logement, de titre de séjour, de ressources, etc. Notre rôle est de les accueillir, de les écouter, et de les aider à constituer le récit de ce qui leur arrive : parvenir à comprendre soi-même ce qui se passe est la première condition pour élaborer des solutions. Nous les aidons dans l'élaboration de ces solutions en les informant et en les aidant à déterminer ce qu'elles peuvent et veulent entreprendre.

Même dans le contexte de l'aide sociale, nous poussons les gens à développer leur autonomie. Un vieux travailleur qui ne sait ni lire ni écrire sera dans l'impossibilité de remplir son dossier

de CMU (Couverture maladie universelle) ; en revanche, on peut lui apprendre à conserver et à classer ses papiers.

### **Le développement du quartier**

Accueil Goutte d'Or s'implique dans le développement du quartier de plusieurs façons. Le secteur Animation socioculturelle et familiale du centre social a pour objectif de favoriser la rencontre entre les différents publics qui le fréquentent mais aussi avec d'autres habitants du quartier. Nous organisons ainsi des sorties familiales et des vacances familiales ouvertes à tous, mais aussi des débats, par exemple sur l'insertion par l'alphabétisation ou sur les événements du 17 octobre 1961<sup>1</sup>, qui permettent à des personnes totalement analphabètes de discuter avec des habitants du quartier de niveau bac + 5...

Nous avons des représentants au conseil de quartier et au CICA (Comité d'initiative et de consultation d'arrondissement).

Nous travaillons également en partenariat étroit avec les autres associations locales. La coordination interassociative, qui compte une quinzaine de membres, est animée par deux personnes : le directeur de la Salle Saint-Bruno et un coordinateur élu, en l'occurrence moi-même, au titre de directrice du centre social.

Cette coordination n'a pas d'existence légale, mais elle est un interlocuteur reconnu par les élus et les institutions qui travaillent sur le quartier. Elle porte la voix des habitants et crée des sous-commissions qui travaillent sur des thèmes variés : enfance et jeunesse, alphabétisation, fête de la Goutte d'Or, etc. Elle est également présente lorsqu'un événement grave secoue le quartier, ou encore pour réagir face à certaines décisions des pouvoirs publics.

Face aux baisses de financement des associations, nous avons participé à la constitution d'un collectif, Associations en Danger. Nous nous sommes mobilisés contre des projets de loi comme celui sur la prévention de la délinquance. Nous nous sommes associés à la Votation Citoyenne en faveur du droit de vote et d'éligibilité des étrangers non communautaires aux élections locales.

### **Les effectifs, le budget et les usagers**

Le centre social emploie 12 salariés, 11 à temps plein et 1 à mi-temps, ainsi qu'une centaine de bénévoles. Notre budget est de 680 000 euros, et nous sommes en déficit pour la troisième année consécutive. La permanence sociale accueille environ 800 personnes différentes par an, pour environ 2 000 passages. Une centaine de femmes suivent les cours d'alphabétisation ; 150 allocataires du RMI bénéficient d'un accompagnement ; 60 enfants suivent l'accompagnement scolaire, auxquels s'ajoutent 40 enfants supplémentaires pour les activités culturelles et de loisirs. La halte-garderie compte 19 places mais accueille 80 enfants différents dans l'année. Environ 200 personnes participent aux sorties ou aux vacances familiales. Nous accueillons pour des demandes de renseignements ou d'orientation environ 2 000 personnes par an dont un certain nombre de chercheurs, d'étudiants ou de journalistes.

---

<sup>1</sup> Le 17 octobre 1961, lors d'une manifestation non violente contre le couvre-feu qui leur était imposé, des dizaines d'Algériens ont été assassinés à Paris par des fonctionnaires de police aux ordres de leurs supérieurs, sous la responsabilité du préfet Papon.

## Conclusion

**Bernard Masséra :** Il est très important pour nous de travailler en permanence sur un double objectif : faire accéder les personnes à l'autonomie mais aussi contribuer au développement global du quartier.

Dans la halte-garderie, par exemple, nous invitons les parents à venir de temps en temps le vendredi après-midi pour une activité autour des livres avec les tout-petits. L'objectif n'est pas seulement de familiariser les enfants avec les livres mais aussi de faciliter la rencontre entre parents de classes sociales très diverses. Les liens de connaissance et de proximité qui se tissent alors n'ont rien à voir avec la hiérarchie sociale à laquelle nous sommes habitués, et contribuent à renforcer la citoyenneté. Nous avons également encouragé les femmes qui viennent aux cours d'alphabétisation à s'engager comme parents d'élèves délégués à l'école, même si ce n'est pas facile : le mode de travail, reposant sur des réunions régulières et beaucoup d'écrit ne leur convenait guère. De plus, elles se sont trouvées sollicitées pour servir de médiatrices à l'égard d'autres parents immigrés, alors qu'elles n'étaient pas du tout préparées à ce rôle.

En dépit de ces difficultés, l'objectif est pour nous d'arracher ces personnes à la "citoyenneté de seconde zone" dans laquelle elles vivent et de les faire accéder à une authentique citoyenneté.

Dernièrement, un accident s'est produit dans le quartier : la police a poursuivi un dealer, un coup de feu est parti et le jeune homme a été tué sur le coup alors qu'il était dans sa voiture et ne menaçait personne. La première réaction du ministère de l'Intérieur a été de déclarer que « *Le policier n'avait fait que son devoir.* » Il aurait fallu pour le moins attendre le résultat de l'enquête, qui d'ailleurs a conduit à sanctionner le policier, avant de le justifier. Entre-temps, le quartier s'est bien sûr enflammé, mais nous avons été frappés par la maturité et le sens de la responsabilité des familles et en particulier des femmes, qui sont restées dans la rue auprès des jeunes, jusqu'à onze heures ou minuit, avec les éducateurs et les associations, pour essayer de temporiser et d'éviter que la situation dégénère.

**Christine Ledésert :** Pour être tout à fait honnête, il faut préciser qu'en fait les femmes en question hurlaient devant le commissariat « *La police tue nos enfants* » : d'une certaine façon, elles étaient encore plus difficiles à calmer que les jeunes. Mais leur intervention a malgré tout été positive car les policiers les ont laissé hurler alors que si les jeunes leur avaient dit la même chose, cela se serait beaucoup plus mal passé : leur présence a permis à la colère du quartier de s'exprimer sans dériver vers la violence.

## DÉBAT

### Les rapports avec le conseil de quartier

**Un intervenant :** *Comment se passe la cohabitation entre votre coordination interassociative et les conseils de quartier ?*

**Christine Ledésert :** La coordination existe depuis plus de vingt ans et a donc le privilège de l'âge. Par ailleurs, c'est une initiative de la base alors que les conseils de quartier sont nés d'une volonté institutionnelle, ce qui peut expliquer leur caractère moins réactif. L'important est de travailler ensemble, car le rôle des uns et des autres n'est pas le même.

**Bernard Masséra :** Quand les conseils de quartier sont apparus, nous nous sommes interrogés sur la façon de travailler avec eux et d'utiliser au mieux cette nouvelle structure. Nous la considérons comme un outil supplémentaire pour dialoguer avec la population et avec les élus. Par exemple, il existe dans le quartier deux mosquées qui posent de nombreux problèmes de voisinage car elles sont trop petites et le vendredi, les fidèles se rassemblent

pour la prière jusque dans la rue, bloquant la circulation. Après une longue concertation, la municipalité a lancé le projet de créer un nouveau lieu de prière inclus dans un centre culturel et de formation dédié aux cultures musulmanes du monde entier. La coordination a demandé à être informée de ce projet, ce qui a été fait au cours de deux réunions. Puis nous avons suggéré d'inscrire cette question à l'ordre du jour d'un conseil de quartier ; une séance plénière a été organisée, à laquelle 150 personnes ont assisté.

**Int. :** *N'existe-t-il pas une concurrence entre associations ?*

**C. L. :** Il peut y avoir des frictions liées à l'histoire et à la culture des différentes associations, ou encore à la personnalité de leurs présidents ou directeurs. Mais on ne peut pas parler de concurrence, car les besoins seront toujours supérieurs à ce que les associations peuvent offrir. Quant au financement, il est vrai que certaines associations sont un peu mieux dotées que d'autres, mais globalement nous sommes tous "dans la dèche", ce qui crée une certaine égalité, et nous pousse à rechercher une complémentarité. En matière d'accompagnement scolaire, par exemple, certaines associations privilégient l'accompagnement individuel ; d'autres, le travail en petit groupe. Selon le profil et les souhaits des enfants, nous les prenons en charge ou les orientons vers une autre association. Les associations ont conscience d'être collectivement engagées sur le quartier. C'est cela qui nous fédère.

**B. M. :** Au bout de vingt ans d'action en commun, les gens se connaissent bien et se respectent. Quand nous intervenons dans le cadre de la politique de la ville, il n'est pas rare qu'une association se fasse le porte-parole des autres, voire même plaide pour qu'une subvention soit accordée à une autre association du quartier.

### **Le rôle des femmes**

**Int. :** *Manifestement, le rôle des femmes a été déterminant dans la création et le développement de ce centre social. Comment l'expliquez-vous ?*

**C. L. :** L'association Accueil Goutte d'Or a effectivement été créée par des femmes, mais la permanence sociale, qui a été le premier objet du centre, était ouverte à tous et recevait surtout des hommes. Avec le lancement de l'alphabétisation, explicitement destinée aux femmes, la présence régulière d'une centaine de femmes dans nos locaux a donné au centre social une image surtout féminine. Cela dit, il est évident qu'il est plus facile de mobiliser les femmes que les hommes : elles sont plus réalistes et comprennent très vite que leur avenir et l'avenir de leurs enfants sont en France et non dans un hypothétique retour au pays. En conséquence, elles s'investissent beaucoup plus dans leur insertion et dans le suivi de leurs enfants.

L'équipe de salariés est également très féminine. La première directrice avait fait le choix d'embaucher exclusivement des femmes ; quand je lui ai succédé, j'ai essayé de recruter des hommes, mais il fallait bien reconnaître que leurs CV n'étaient pas très convaincants. Nous avons privilégié la qualité plutôt que l'appartenance à la gent masculine... Cependant, nous avons réussi à embaucher, il y a peu, un animateur remplaçant et nous avons maintenant un comptable chargé de l'administratif. Quant au président, il s'agit bien entendu et comme partout d'un homme ! ... mais nous n'en faisons pas, heureusement, un principe !

### **L'évaluation de l'utilité sociale**

**Int. :** *Que pensez-vous des évaluations de l'utilité sociale, très à la mode actuellement, y compris pour des structures comme la vôtre, dont l'utilité semble manifeste ?*

**C. L. :** Nous constatons quotidiennement l'utilité sociale de notre action, à travers notamment l'implication des gens dans le quartier, mais les évaluations qui nous sont demandées ne portent que sur du quantitatif : il faut déclarer par exemple que 100 femmes se sont inscrites en alphabétisation, que 73 ont poursuivi à la fin de la première année, que 2 ont abandonné en raison d'une grossesse, que 4 ont trouvé un emploi, etc. Le documentaire que nous avons réalisé me paraît rendre compte beaucoup mieux de notre utilité.

**B. M. :** Les très nombreuses évaluations quantitatives qu'on nous demande prennent énormément de temps à Christine, qui pourrait certainement s'occuper à des choses plus utiles, et par ailleurs elles nous donnent vraiment l'impression de faire de "l'abattage", du "chiffre". Pour obtenir le suivi d'un "lot" de RMIstes, il faut expliquer combien d'entretiens on s'engage à effectuer, combien de minutes durera en moyenne chaque entretien, etc. : on a l'impression de traiter du bétail !

**Int. :** *Votre indignation devant les évaluations quantitatives est parfaitement justifiée. Mais face à cet enfer se trouve un autre enfer, celui des appréciations qualitatives, qui sont le règne des copains, des cousins, des magouilles et des castes...*

### **La mort fondatrice**

**Int. :** *J'ai observé que dans beaucoup de quartiers en difficulté, l'identité et l'action locales s'enracinent dans l'histoire d'un mort, qu'il soit victime d'un accident ou d'une bavure. Est-ce également le cas à la Goutte d'Or ?*

**C. L. :** Dans notre quartier, il y a eu en fait de nombreux morts : des victimes de la manifestation du 17 octobre 1961, mais aussi deux enfants qui sont décédés accidentellement tout au début de l'opération de rénovation, dans un chantier sans surveillance ; une personne a été victime d'un crime raciste, deux autres personnes sont mortes lors d'interventions policières, et il y a eu quelques meurtres. Je travaille depuis quinze ans dans le quartier, et tous les deux ou trois ans environ, il se produit un fait de ce genre.

### **La démocratie interne**

**Int. :** *Lors d'une précédente séance, Jacques Fine avait expliqué à quelles difficultés il avait été confronté en prenant la présidence d'un centre d'hébergement pour des jeunes, dont les bénévoles avaient peu à peu été exclus : le conseil d'administration était inconsistant et les salariés pilotaient eux-mêmes la structure<sup>2</sup>. Il semble que ce cas de figure soit relativement fréquent ; qu'en est-il chez vous ? Par ailleurs, quelle place faites-vous à la participation des usagers, préconisée par la loi de 2002 ?*

**B. M. :** Les rôles respectifs du conseil d'administration (CA) et de la direction sont très différents. Le CA porte la responsabilité des orientations générales, mais ne doit pas se substituer aux salariés, qui disposent à la fois des compétences et du contact direct avec le terrain. Lorsque nous les recrutons, nous choisissons des personnes capables de permettre à l'association d'atteindre son double objectif d'accompagnement des personnes et de renforcement de la mixité sociale et de la citoyenneté dans le quartier. Nous comptons sur elles pour mettre en application ces orientations, et nous attendons d'elles qu'elles nous fassent remonter les besoins ou les attentes qui peuvent exister sur le terrain et dont nous n'avons pas forcément conscience. C'est dans ce but que la directrice est systématiquement conviée aux réunions du conseil d'administration, et que nous faisons également appel à tel ou tel des autres salariés en fonction des sujets abordés. Par ailleurs, ce sont les salariés qui recrutent les bénévoles et se chargent d'assurer leur formation.

Pour remplir toutes ces missions, nous tenons beaucoup à ce que le personnel travaille dans de bonnes conditions de rapports sociaux, et que le droit du travail soit respecté scrupuleusement, par exemple à travers l'élection de délégués du personnel : ce n'est pas en précarisant les salariés qu'on obtient de bons résultats.

**C. L. :** Une des difficultés que nous rencontrons avec les bénévoles est qu'ils ne s'intéressent parfois qu'à l'activité dans laquelle ils interviennent, sans être conscients que l'association a également besoin d'eux pour son fonctionnement général : peu d'adhérents prennent part à l'assemblée générale, par exemple.

---

<sup>2</sup> Jacques Fine, À la recherche des bénévoles perdus, *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. IX.

En ce qui concerne les usagers, il est relativement facile de les amener à se faire élire au CA, mais leur donner réellement les moyens de participer à ces réunions où l'on évoque souvent des sujets de financement assez complexes est plus délicat. Beaucoup d'idées sont nées d'initiatives des usagers, mais nous avons du mal, pour l'instant, à institutionnaliser cette participation.

### **Des merveilles méconnues**

**Int. :** *À la suite de la séance avec Bruno Schultz<sup>3</sup>, j'ai souhaité voir de près des centres sociaux et j'en ai visité trois. J'ai été très impressionné par ce que j'y ai découvert. J'ai été frappé par la qualité d'expression verbale des directeurs, la richesse et la précision de leur langage, que je retrouve chez vous. J'ai également admiré la lucidité dont ils font preuve et l'espèce de froideur professionnelle avec laquelle ils traitent de problèmes vraiment sordides. Les dames qui assistaient aux cours d'alphabétisation faisaient preuve d'une attention telle que je n'en ai jamais observé chez mes élèves de l'École des mines. Au total, les trois mots qui me semblent caractériser les centres sociaux sont la noblesse, la lucidité et la sainteté. Comment se fait-il que de telles merveilles existent, et que personne ne m'en ait parlé ?*

**Int. :** *On peut s'étonner également que vous rencontriez des problèmes financiers. Compte tenu de l'importance de votre rôle, cela paraît un manque de sagesse de la part des autorités.*

**C. L. :** Les pouvoirs publics savent probablement que notre rôle est important, mais ils ne nous donnent que de quoi survivre. La priorité actuelle est l'emploi, or nous nous occupons principalement de personnes qui sont très loin de l'emploi et pour lesquelles les mesures proposées ne sont pas forcément adaptées. L'accent est également mis sur le contrat d'accueil et d'intégration, et des budgets importants sont alloués aux dispositifs de formation linguistique pour les nouveaux arrivants, au détriment de ce qui se fait avec les personnes déjà présentes depuis plusieurs années.

**Int. :** *Vos difficultés financières me paraissent correspondre à un effet papillon : c'est parce qu'un professeur de l'École des mines ignorait jusqu'à peu ce qu'est un centre social que vous avez du mal à boucler votre budget. Dans aucune des grandes écoles qui forment l'élite républicaine, on ne dispense la quinzaine d'heures de cours qui seraient nécessaires pour que nos futurs dirigeants s'initient à l'économie sociale ou encore à l'éducation populaire. Comme les acteurs de terrain n'accèdent que rarement aux postes les plus élevés pour pouvoir en témoigner, cette situation se perpétue. Pourtant, le secteur associatif pèse d'un poids très important dans l'emploi, qui est au cœur des préoccupations des pouvoirs publics.*

### **Le pompier et le pyromane**

**Int. :** *De par votre fonction, vous êtes obligés de conserver la sagesse du pompier quand vous pourriez être tentés par le geste du pyromane. Comment vous situez-vous sur la question des sans-papiers ?*

**C. L. :** Il est impossible de rester neutre sur cette question dans ce quartier, qui est très marqué par la présence de sans-papiers : 20 à 25 % des enfants fréquentant les écoles sont issus de familles sans papiers, et c'est à la Goutte d'Or que s'est déroulée la mobilisation de l'église Saint-Bernard en 1996. Avec l'accord du CA, nous accueillons ces personnes dans le centre et nous leur donnons accès aux cours d'alphabétisation, alors qu'en principe nous ne devrions pas le faire. Nous les informons autant que nous le pouvons de leurs droits, nous les accompagnons quand elles doivent aller porter plainte au commissariat, et nous participons à des mobilisations collectives, comme par exemple récemment, pour demander une commission d'enquête suite à l'application de la circulaire Sarkozy de cet été, qui s'est faite dans la plus totale absence d'équité.

---

<sup>3</sup> Bruno Schultz et Patrick Isabel, La convivialité numérique, *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. XII.

## Comment ne pas se décourager ?

**Int. :** *Comment parvenez-vous à garder la tête froide devant toutes les souffrances auxquelles vous êtes confrontés ?*

**B. M. :** Mon passé de syndicaliste m'a appris que la révolte et la colère, souvent légitimes, ne peuvent être fructueuses que lorsqu'on sait les transformer en revendications et en perspectives. Avec le temps, on acquiert le recul qui permet de convertir une énergie qui pourrait être destructrice en quelque chose de constructif. J'ai souvent constaté aussi que ce n'est pas toujours avec les détenteurs du pouvoir, mais au contraire avec ceux qui souffrent le plus que l'on parvient à faire réellement changer les choses. Je suis convaincu qu'il y a chez les personnes qui ne sont pas habituellement sous les projecteurs une force et une capacité d'innovation qui permettent de s'opposer à ce qui apparaît comme une fatalité, et ce d'autant plus qu'on organise l'action collective. C'est ce qui me donne le courage d'affronter des réalités qui sont parfois effectivement sordides.

**C. L. :** Pour y faire face, le travail d'équipe est très précieux, mais aussi la force des gens eux-mêmes : quand on voit ce qu'ont subi certaines personnes et que l'on constate qu'elles restent des êtres humains avec leur dignité, avec leur capacité d'amour et de projection dans l'avenir, cela donne une confiance énorme dans la résistance de l'être humain. On se dit « *Si des gens comme ça tiennent le coup, alors moi je n'ai plus peur de rien.* » Et puis quand les gens vous font confiance, vous ne pouvez pas les décevoir. Comme le dit Bernard, tout l'art consiste à transformer les histoires individuelles en une force collective de changement.

Présentation des orateurs :

Christine Ledésert : directrice de l'Accueil Goutte d'Or depuis 1991.

Bernard Masséra : ancien responsable syndical (CFDT) ; secrétaire du Comité central d'entreprise puis représentant des salariés dans la procédure de redressement judiciaire et de liquidation amiable de l'usine Chausson, et secrétaire de la Commission de suivi du plan social ; il intervient également dans le cadre de SYNDEX (cabinet d'expertise comptable auprès des comités d'entreprise) sur les questions de plans sociaux, de restructurations et de reconversions ; il s'investit dans un ensemble de structures associatives au service de l'éducation, de l'emploi et du lien social au sein d'un "quartier sensible" (la Goutte d'Or).

Diffusion mars 2007