

PREMIER MINISTRE

---

CNVA

CONSEIL NATIONAL DE LA VIE ASSOCIATIVE

Vie associative et animation territoriale

avec le partenariat de la

DÉLÉGATION INTERMINISTÉRIELLE  
À L'INNOVATION SOCIALE  
ET À L'ÉCONOMIE SOCIALE

RECHERCHE-ACTION

*« De nouvelles formes d'organisations sociales  
à l'œuvre pour la vitalité des territoires :  
un défi pour les années à venir »*

**Béatrice Poncin**

OXALIS

2002

Cette recherche-action s'est déroulée durant l'année 2002.

La commission Vie associative et animation territoriale du Conseil National de la Vie Associative est présidée et animée par Monsieur Henri Blanc.

Les membres de la commission ont été fortement impliqués dans cette recherche-action. Ils se sont régulièrement réunis lors d'une vingtaine de journées de travail entre mai 2000 et octobre 2002. Ont participé :

dans le comité de pilotage :

- Henri Blanc : *Fédération française des Maisons de Jeunes et de la Culture*
- Elisabeth Bourgain : *Ébullition*
- Marie-Renée Bourget-Daitch : *MDSL-UNADEL*
- Rémi Coudron : *UNASSAD*
- Roland Gérard : *Réseau École et Nature*
- Jeanne-Marie Grimanelli : *Union féminine civique et sociale*
- Olivier Levent : *MRJC*
- Gérard Muller : *Union des Organismes de Retraités et Personnes âgées*
- Jacques Remond : *CARNACQ*

dans la commission :

- Cathy Blanchot : *Parents d'Élèves de l'École publique*
- Annick Bourlet : *Les Amis des musées*
- Colette Bury : *Confédération nationale du Logement*
- Pierre Cambréal : *Comité national olympique et Sportif français*
- Pierre Charles : *Confédération nationale des Foyers ruraux*
- Chantal Crétaz : *Association nationale des Visiteurs de Prison*
- Françoise Doré : *Cotravaux*
- Marie-Agnès Fontanier : *Secours catholique*
- Jean-Pierre Gille : *FNARS*
- Monique Lettre : *Fédération nationale ACTIF*
- Daniel Leroy : *FNAUT*
- Jean-Paul Pla : *Régies de quartier*
- Jeanine Soulier : *ADMR*

**Le bureau du CNVA représenté par Henri Blanc a été associé au travail.**

# SOMMAIRE

## LES MEMBRES DE LA COMMISSION

<b>PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE-ACTION</b> .....	<b>1</b>
<b>Les prérogatives de l'état</b> .....	<b>1</b>
<b>Les préoccupations du CNVA</b> .....	<b>1</b>
Des échanges riches pour appréhender la situation .....	1
Vers une recherche-action.....	2
Objectifs généraux de la commission.....	3
<b>La recherche-action</b> .....	<b>4</b>
Le rôle de la recherche-action .....	4
L'objectif .....	4
Le sujet.....	4
La démarche.....	5
La méthode .....	5
<i>Élaboration</i> .....	5
<i>Repérage</i> .....	5
<b>Types d'initiatives</b> .....	<b>6</b>
Trois approches.....	6
Impacts visibles de transformations sociales.....	7
<b>Problématique</b> .....	<b>8</b>
<b>DÉFINITION DES MOTS-CLEFS</b> .....	<b>10</b>
Territoire .....	11
Société civile.....	13
Développement local participatif.....	15
Partenariat.....	17
Nouvelle gouvernance.....	19
Réseau.....	23
Démocratie participative .....	25
Développement durable.....	29
<b>ANALYSES</b> .....	<b>30</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>31</b>
<b>Une dynamique de participation</b> .....	<b>32</b>
La nécessité de faire ensemble .....	32
<i>Une volonté politique</i> .....	32
<i>Mais qu'en est-il de la réalité du partage du pouvoir ?</i> .....	33
<i>L'hétérogénéité associative</i> .....	33
<i>Un système de participation : le conseil de développement</i> .....	34
<i>Intérêt collectif et citoyen : point de vue général</i> .....	34
<i>Intérêt collectif et citoyen : réflexions issues de l'observation de terrain</i> ...	35
Le désir de participer .....	36
<i>La relativité de la participation</i> .....	36
<i>La participation pour tous</i> .....	37
<i>Et la parité ?</i> .....	38
Autonomie financière.....	39
Le processus et le temps .....	40
<i>La participation est un processus</i> .....	40
<i>La participation s'inscrit dans le temps</i> .....	41
Proposition - .....> <i>Valoriser et reconnaître l'impact de la participation</i> .....	43

<b>Des espaces pour participer .....</b>	<b>44</b>
La place de l'information .....	44
<i>Pouvoir, c'est d'abord savoir.....</i>	44
<i>Le projet, porteur de paroles.....</i>	45
L'image, vecteur de la participation .....	46
La convivialité, moteur de la participation .....	46
<i>La convivialité facilite la mobilisation.....</i>	46
<i>La vie d'un territoire est faite de relations conviviales .....</i>	47
Des règles de fonctionnement, garantes d'un fonctionnement participatif.....	47
Des besoins .....	48
<i>Le soutien à l'émergence de projets.....</i>	48
<i>L'utilisation de formation-développement .....</i>	48
<i>La validation des acquis.....</i>	49
<i>Proposition - ➤ Favoriser l'expression et la participation de tous</i>	50
 <b>Des modes d'organisation adaptés à la participation.....</b>	<b>51</b>
Motivations pour agir.....	51
L'esprit de la loi 1901 .....	52
<i>La libre association .....</i>	53
<i>Une mobilisation citoyenne depuis plus de 100 ans .....</i>	54
<i>Des formes d'engagements multiples .....</i>	55
<i>La démocratie dans les associations .....</i>	58
<i>Un pouvoir partagé dans un bureau collégial .....</i>	60
Une organisation de réseau : le maillage .....	62
<i>Des passerelles .....</i>	63
<i>Les liens du réseau .....</i>	66
<i>La complexité du maillage .....</i>	67
<i>Des ouvertures possibles.....</i>	70
<i>Proposition - ➤ Reconnaître les nouveaux modes d'organisation sociales.....</i>	71
 <b>CONCLUSION .....</b>	<b>74</b>
 <b>ANNEXES .....</b>	<b>75</b>
Cahier des charges de la recherche-action .....	77
Recherche bibliographique des mots clefs .....	79
Questionnaires d'entretiens.....	87
Liste des personnes rencontrées .....	90
Synthèses et schémas des initiatives .....	93
Collectif d'association du plateau Millevaches .....	94
Genèse.....	98
Collectif d'association du Perche .....	101
Phares, Ébullition, Commune de l'Île Saint-Denis .....	104
Interquartiers du Port.....	109
Association Kermarron.....	113
EPCI de Colombey et du Sud Toulousain .....	117
GTI de la Duchère .....	121
LAHGGLO .....	124
Les amis du musée de Revermont .....	127
Contenus et rapport des ateliers.....	131
Bibliographie .....	137
Coordonnées .....	140
Travaux complémentaires .....	141
<i>Plaquette invitation à la journée du 10 décembre 2002 .....</i>	142
<i>Présentation de l'ADELS, du CELAVAR, du CNAJEP, de l'UNADEL.....</i>	144
<i>Éléments du débat .....</i>	148
Conclusion de Madame Édith Arnoult-Brill, présidente du CNVA .....	151

## PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE ACTION

---

## Les prérogatives de l'État

Le processus de déconcentration et de décentralisation de l'État, réforme longue et d'importance, a commencé dans les années 1960, sous le Général De Gaulle. « L'action concertée territorialisée » rompt avec la centralisation, l'uniformisation et la sectorisation. Des procédures vont ponctuer la territorialisation de l'administration : politiques sociales (personnes âgées, sectorisation de la psychiatrie, aide sociale à l'enfance), plan d'aménagement ruraux, contrat de pays, contrat de villes moyennes, développement social des quartiers... Nous pouvons rappeler ici la synthèse écrite par le CNVA pour le bilan de la vie associative de 1992, intitulé « *Les associations à l'épreuve de la décentralisation* ». Elle reprend les différentes phases des procédures : « une première phase – en gros de 1960 à 1972 – durant laquelle la territorialisation de l'action administrative, dans le domaine social comme dans les autres, est pensée essentiellement en terme d'optimisation des moyens ; une seconde phase – en gros les années 1970 – durant laquelle la territorialisation est pensée comme moyen de prendre en compte la spécificité des besoins locaux et des partenaires locaux, phase durant laquelle les acteurs issus du territoire sont reconnus comme ayant légitimité à faire valoir des exigences spécifiques et agir d'une façon conjointe ; une troisième phase – en gros les années 1980 – durant laquelle le territoire est jugé comme l'espace de légitimation de l'action, mais où il n'est plus porté par les acteurs locaux mais par des acteurs extérieurs, élus, experts, institutions... »<sup>1</sup>.

Avec les premières lois de 1982, la décentralisation amorce un grand changement dans l'organisation de l'État. Les années 1990 sont marquées par une abondance de textes pour l'organisation territoriale, porteurs de nouvelles dynamiques de développement (loi sur l'Administration territoriale de la République, ATR ; loi sur le renforcement et la simplification de l'intercommunalité, dite loi « Chevènement » ; Loi d'orientation pour l'Aménagement du territoire, LOADT dite loi « Pasqua » ; Loi d'orientation pour l'Aménagement et le Développement durable du territoire, LOADDT dite loi « Voynet »... « Pour les citoyens, ce profond bouleversement de notre organisation territoriale peut se traduire par un plus grand éloignement et par une moindre lisibilité des lieux de décision, du fait notamment que les délégués intercommunaux ne sont pas élus au suffrage universel direct. Mais à l'inverse, ce mouvement peut aussi susciter un renouvellement des pratiques démocratiques »<sup>2</sup>.

Les *Assises des Libertés locales* organisées par le ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Intérieure et des Libertés Locales qui se déroulent actuellement préparent une nouvelle réforme de la décentralisation.

Les lois ainsi que les différentes procédures mises en place plus récemment insistent particulièrement sur la participation des habitants. Le paysage se complexifie.

Comprendre l'organisation administrative d'un territoire et les enjeux de décisions concernant la vie sociale dans son ensemble devient inaccessible pour les citoyens y compris pour les acteurs associatifs.

## Les préoccupations du CNVA

### DES ÉCHANGES RICHES POUR APPRÉHENDER LA SITUATION<sup>3</sup>

En mai 2000 est mis en place le groupe Vie Associative et Animation territoriale dont le principal objectif est d'analyser le rôle des associations dans l'animation territoriale et la place spécifique qu'elles occupent dans les nouvelles structures des territoires. Une vingtaine de représentants de diverses associations y participent. Ces réflexions s'appuient sur les travaux élaborés par le CNVA il y a presque dix ans, publiés dans le Bilan de 1992 sur "Les associations et la décentralisation", ainsi que sur le rôle des associations dans les contrats de plan, et sur le rapport du CES sur "La décentralisation et les citoyens". L'ensemble de ces productions méritent des mises à jour, compte tenu de l'évolution du contexte, et notamment de la politique d'aménagement du territoire.

Le groupe d'emblée, s'interroge sur les pratiques et les méthodes de la démocratie participative, tant pour ce qui concerne les relations avec les élus sur les territoires, qu'au sein même des associations entre les élus et avec les membres. Sur ce dernier point, les membres du groupe se sont interrogés sur le fonctionnement trop pyramidal parfois dans les associations et ont souligné le rôle des associations d'éducation populaire pour aider à construire une pratique de la démocratie. Compte tenu de l'organisation territoriale de nouveaux modes de représentation se mettent en place, comme les chartes de pays ou les conseils de développement.

Les réunions régulières du groupe, tous les mois environ, permettent aux membres d'avancer dans la réflexion et de se poser la question de la place effective et du rôle spécifique du mouvement associatif dans la décentralisation. A ce stade, apparaît la question fondamentale de l'équilibre entre démocratie de représentation et démocratie de participation. Le groupe a rencontré le Conseil Général de Meurthe et Moselle pour échanger sur les pratiques. Au cours de la discussion est apparue la nécessité d'une vraie relation partenariale et contractuelle avec les fédérations mais aussi le besoin pour elles de conduire un travail interfédéral.

Les observations des membres du groupe dans leur propre structure et sur le terrain insistent sur la nécessité d'une réelle participation démocratique pour une meilleure prise en compte des besoins et de la réponse à l'attente des habitants de s'impliquer dans les actions locales. On s'aperçoit que la demande d'intervention est

1. *Les associations à l'épreuve de la décentralisation, bilan 1991-1992*, éd. la documentation française, Paris, 2<sup>e</sup> trimestre 1993, page 35.

2. *Territoires et pratiques de démocratie locale*, Adels, Celavar, Mairie-Conseils - Caisse des dépôts et consignations, Fédération des parcs naturels régionaux, octobre 2001

3. Texte rédigé par Chantal Bruneau, conseillère technique au CNVA.

toujours au plus près des populations et que le quartier est un niveau d'intervention pertinent.

Après tout un cheminement de réflexion et d'échange sur les pratiques de chacun, facilité par une vie de groupe privilégiant la convivialité et la connaissance réciproque des associations dont certaines ont accueilli les travaux dans leurs locaux, en janvier 2001 les objectifs sont précisés :

- Étudier les mesures pour favoriser l'insertion du fait associatif dans les démarches territoriales, en particulier en regardant l'insertion réelle dans la population des associations elles-mêmes.
- Réfléchir sur les nouvelles manières de s'associer, de travailler ensemble sur le territoire.

Les travaux de cette commission sont ainsi relatés<sup>4</sup> : « Deux questions doivent être explorées qui, à vrai dire, n'en font qu'une. Elles concernent les exigences de cette nouvelle « gouvernance associative » qu'il semble souhaitable d'améliorer, afin qu'elle soit réellement autonome et indépendante, rigoureuse et transparente dans sa gestion, innovante dans son fonctionnement démocratique, ouverte et solidaire (en s'inspirant par exemple, des stratégies et du système organisationnel du « réseau » dans une démarche ascendante). Riches de cette authenticité confortée, les associations n'en seront que plus qualifiées pour s'inscrire dans la problématique du développement local et trouver une place originale dans les structures intercommunales (conseil de développement des pays, conseils consultatifs à susciter dans les communautés de communes, etc.) ».

## VERS UNE RECHERCHE - ACTION

Au cours des réunions successives les débats s'enrichissent sur la relation entre associations et citoyens, les concepts d'information et de consultation et sur la manière de faire vivre la démocratie et de faire participer l'ensemble de la société civile. Avant l'été 2001 apparaît clairement pour le groupe la nécessité, à partir de tous les travaux et réflexions, de conduire une recherche - action, permettant, en s'appuyant sur des analyses de terrain, de confronter toutes les thématiques abordées depuis plus d'un an. Compte tenu de l'implication des membres du

groupe dans le travail, il ne s'agit pas pour lui d'être dépossédé de sa réflexion mais bien d'être accompagné pour permettre une théorisation d'un certain nombre de concepts. La définition de recherche-action est celle qui est donnée par Dominique Bondu<sup>5</sup> : « La recherche-action organise le mouvement dialectique entre l'implication et la distanciation, la pratique et la théorie. L'enjeu consiste pour un collectif d'acteurs à produire des connaissances qui sont réinvesties dans l'action et qui deviennent alors un vecteur de changement ».

En septembre 2001 un cahier des charges (page suivante) nécessaire au lancement d'un appel d'offres (en annexe) est rédigé collectivement par quelques membres du groupe. Ce document est transmis à l'ensemble des membres du CNVA. Les objectifs généraux de la recherche-action sont définis à partir des constats suivants :

- Le territoire est un moyen d'application privilégié des nouveaux entrants dans la vie sociale et associative ;
- Les groupes organisent leur fonctionnement sans schéma préétabli.
- Ces groupes ne se tournent pas nécessairement vers les associations déjà existantes.

Il s'agit d'interroger les nouvelles pratiques liées à l'exigence de participation active des citoyens à l'animation de leur territoire. Lié à l'analyse de terrain, un travail autour de la définition de concepts abordés au cours des différentes réunions permettra de vérifier la pertinence des termes et leur application.

La réflexion qui en est attendue se situe dans un instant déterminé et ne recherche pas l'exhaustivité. Elle apporte un éclairage et une ouverture aux questionnements de chacun.

Ce travail est confié à Béatrice Poncin, de la SCOP Oxalis, praticienne et titulaire d'un DESS « politiques de développement des activités et entreprises d'économie sociale » de l'Institut d'Études Politiques de Grenoble.

4. *Le CNVA au service de la liberté d'association*, éditions la documentation française, 2001, page 156.

5. *Nouvelles pratiques de la médiation sociale. Jeunes en difficultés et travailleurs sociaux*, Dominique Bondu, éditions ESF, Collections actions sociales.

## Objectifs généraux du groupe de travail du CNVA « vie associative et animation territoriale »

Notre objectif est double :

- Contribuer à l'élaboration de propositions du CNVA au Premier ministre
- Produire une connaissance utile, mise à la disposition de la société civile.

### Objectifs généraux

Le territoire est un lieu déterminant de l'initiative associative. On constate aujourd'hui

- que c'est un moyen d'application privilégié des nouveaux entrants dans la vie sociale et associative : groupes de jeunes, de femmes, de retraités, de musiciens, etc.
- que ces groupes organisent leur fonctionnement sans schéma préétabli
- qu'ils ne sont pas attirés par les (éventuelles) associations déjà présentes sur leur terrain.

Or ce développement nouveau, souvent très inventif et dynamique aurait avantage à être connu et diffusé auprès de tous les acteurs de la vie locale. Par ailleurs, il serait dommage que ces nouveaux venus à l'engagement citoyen ne se nourrissent pas de l'expérience et du patrimoine accumulé par des associations plus anciennes.

Il appartient au CNVA de se saisir de cette question. En son sein, une quinzaine de responsables associatifs, regroupés dans la commission « vie associative et animation territoriale » se proposent d'interroger les pratiques liées à l'exigence accrue, aujourd'hui, de participation active des citoyens au développement de leurs territoires.

Pour pouvoir agir dans ce sens, le CNVA a besoin de connaître les raisons de cette évolution

- pourquoi ces nouveaux entrants s'organisent-ils de leur côté ? ; quelles sont les nouvelles formes d'engagement des habitants ? ; qui sont-ils ? ; connaissent-ils les anciennes structures associatives déjà sur place, qu'en pensent-ils ? ; travaillent-ils dans le temps ?

Deux questions doivent être explorées qui, à dire vrai, n'en font qu'une. Elles concernent les exigences de cette « nouvelle façon de fonctionner » qu'il semble souhaitable d'améliorer afin qu'elle soit réellement autonome et indépendante, rigoureuse et transparente dans sa gestion, innovante dans son fonctionnement démocratique, ouverte et solidaire (en s'inspirant par exemple des stratégies et du système organisationnel du « réseau » dans une démarche ascendante). Riches de cette authenticité confortée, ces nouvelles formes d'organisation collective n'en seront que plus qualifiées pour s'inscrire dans la problématique du développement local et trouver une place originale dans les structures communales et intercommunales.

### Objectifs opérationnels

- Préciser les termes « démocratie participative », « gouvernance », « partenariat », « réseau », « territoire », « développement durable ».
- Repérer des pratiques qui favorisent l'implication et la participation active des citoyens au développement des divers territoires, des plus proches au plus lointains.
- Connaître les nouvelles formes de vie associative en émergence, liées au développement territorial
- Analyser l'interaction de ces nouvelles formes avec les pouvoirs en place.

### Méthodes

Les membres du groupe sont coauteurs avec le chercheur d'une action-formation-recherche qui se définit comme une démarche d'accompagnement des acteurs pour développer leur capacité à analyser et résoudre eux-mêmes les problèmes qu'ils posent, à élaborer et à réaliser leurs propres projets... Le chercheur établit une relation de coopération avec les acteurs, contribue au renforcement des capacités des acteurs, mais ne se substitue pas à ces derniers.

Chaque membre du groupe de travail mobilise ses réseaux et trouve des acteurs relais pour cette démarche. Les associations et groupes qui participent peuvent passer convention avec le CNVA et être défrayés.

Le groupe fonctionnant en réseau, le travail à distance sera privilégié. Une liste de diffusion électronique doit être créée qui permettra au chercheur de faire régulièrement le point, et aux différents membres du groupe de travail d'échanger entre eux.

### Débouchés

- Information régulière de tous les membres du CNVA par « la lettre du CNVA » et la liste de diffusion
- Invitation à la plénière du CNVA de tous les acteurs ayant été auditionnés pour l'étude, afin de les associer au rendu
- Élaboration d'un rapport qui soit, dans le fond et la forme, accessible au plus grand nombre.
- Rédaction d'une plaquette résumant les acquis de la recherche
- Mise en œuvre, tout le long de l'enquête d'une communication active (articles de presse, fiches de présentation des expériences auditionnées, reportages photos)

Le groupe de travail suite à cette enquête proposera des préconisations que le CNVA soumettra au Premier ministre.

### Moyens

- Établissement d'un budget autonome géré par le groupe sous la responsabilité du bureau du CNVA
- Appel à candidature et modalité de sélection :
  - Le cahier des charges, défini le 7 septembre par le groupe de travail est diffusé dans les différents réseaux par les membres du groupe de travail et du CNVA
  - Les candidats doivent faire leurs propositions en 3 pages adressées à Monsieur Henri Blanc, président de la commission.
- Le choix du cabinet d'étude sera arrêté le 24 octobre 2001 en séance plénière de la commission

Texte mis au point par Élisabeth Bourgain et approuvé par le groupe.

# La recherche-action

## LE RÔLE DE LA RECHERCHE-ACTION

La commission Vie associative et animation territoriale a initié une recherche-action pour répondre à des préoccupations et à des intentions variées :

- Le thème de travail de cette commission est l'animation territoriale. Cette notion, empreinte d'actualité, revêt des pistes de travail nombreuses. Comme les membres de la commission sont issus d'associations diversifiées et hétérogènes en termes de taille et d'objet, un foisonnement de réflexions a animé les réunions. Le sujet s'est alors recentré sur l'énoncé de mots-clefs : **territoire, société civile, partenariat, développement local participatif, démocratie participative, nouvelle gouvernance, réseau, développement durable**. *Le rôle de la recherche-action est d'éclaircir le champ d'investigation tout en veillant à atteindre un objectif commun.*
- Les mots-clefs proposés sont des termes apparus récemment et sont abondamment utilisés dans les discours associatifs et politiques. Leur sens théorique reste vague selon l'utilisation qui en est faite ou selon le contexte dans lequel ils se situent. Les membres de la commission souhaitent cerner une définition de ces termes à partir de leur usage et de leur ancrage dans la réalité. *Le rôle de la recherche-action est de décrire des pratiques qui ont trait à ces mots-clefs.*
- Au-delà d'une description de démarches de terrain, il s'agit de tirer des enseignements sur des formes d'organisations sociales inhabituelles, méconnues ou expérimentales qui pourraient venir enrichir les réflexions de la vie associative. *Le rôle de la recherche-action est de mettre en perspective des pratiques liées aux mots-clefs avec les transformations sociales qu'elles génèrent dans les modes d'organisations.*
- En parallèle de cette fonction de veille sur les innovations sociales qui interpellent le monde associatif, des évolutions ont besoin d'être prises en compte. *Le rôle de la recherche-action est de valoriser des modes d'organisations mal identifiés.*
- Dans ses missions qui lui sont confiées, le CNVA cherche à "faire toutes propositions de réformes susceptibles d'améliorer la vie associative" et à "conduire des études qui lui paraîtraient utiles au développement de la vie associative". *Le rôle de la recherche-action est de donner des éléments pour permettre au CNVA de faire des propositions au gouvernement pour faciliter de nouveaux modes de fonctionnement.*

## L'OBJECTIF

De ce contexte de travail un objectif a été dégagé : mettre en lumière de nouvelles formes d'organisations de la société civile (réseaux, collectifs, groupes, associations d'éducation populaire, d'économie sociale,...) qui contribuent à développer l'animation de la vie sur les territoires à différentes échelles. En quoi leur mise en œuvre est un défi pour les années à venir, au sens d'une remise en question possible.

Il se décline en deux points :

- Montrer comment dans des actions concrètes, des acteurs s'organisent différemment pour participer à la vitalité de leurs territoires.
- Valoriser ces initiatives afin qu'elles viennent enrichir et questionner la vie associative et interpeller les pouvoirs publics.

## LE SUJET

Les associations ont une place centrale pour animer les territoires et pourtant des initiatives d'acteurs naissent en dehors du monde associatif organisé. La notion de « nouvelles formes » renvoie à un caractère d'originalité, quelque chose d'inédit concernant l'état d'une organisation. Il s'agit surtout ici de comprendre des formes d'organisation qui n'ont pas spontanément choisi la forme connue de l'association loi 1901, quelque soit l'ancienneté de leurs actions.

L'animation des territoires renvoie aux nouvelles lois d'aménagement du territoire et aux principes de participation des habitants. Pour autant il ne s'agit pas ni d'évaluer, ni d'accompagner, ni d'anticiper sur la mise en place des nouveaux modes de gestion des territoires. D'autres travaux sont en cours sur ces questions. Il s'agit ici de prendre un point de vue qui n'est ni celui du monde associatif ni celui des procédures institutionnels. En étant au plus proche du terrain, la recherche-action a pour intention d'observer le plus librement possible ce qui se passe sur un territoire lorsque des acteurs sont motivés pour agir en utilisant des cadres pré-établis qu'ils vont combiner dans des logiques de projets et des modes de fonctionnement en réseau.

Pour autant, la recherche est ciblée sur des acteurs qui, pour l'intérêt commun, participent à une transformation sociale (notion d'*œuvrer pour la vitalité des territoires*). Mais ce n'est pas tant l'action en elle-même qui nous intéresse ici. L'attention est portée sur le mode d'organisation sociale que ces initiatives ont inventé ou utilisé pour leurs besoins.

Le terme d'*initiative* a été retenu car il est suffisamment générique. Il reflète la notion d'initier, d'être premier à proposer ou à faire, il parle d'action, de décision. Il nous emmène vers « *le défi pour les années à venir* » au sens des enseignements dont la vie associative peut se nourrir.

## LA DÉMARCHE

Le terme de recherche-action induit une nécessaire cohérence entre le sujet d'étude et la démarche utilisée. Il ne s'agit pas d'étudier de manière exhaustive et globale les formes d'organisations sociales sur les territoires. Il ne s'agit pas non plus d'être extérieur à l'objet. La recherche-action s'attache à associer les différents acteurs.

- **Les membres de la commission** sont vivement intéressés par la question de l'animation territoriale et se sont impliqués dans la démarche de l'étude en apportant leurs connaissances et leurs interrogations sur le sujet. Ils ont participé aux différentes étapes : définition des mots-clefs, énoncé des objectifs, repérage d'initiatives, choix, lecture de la matière recueillie, interpellation, élaboration des propositions et préconisations. Des comptes rendus exhaustifs ainsi que des documents de synthèse ont apporté une transmission aussi fidèle que possible afin que tous les membres puissent accéder aux mêmes informations. Une journée de travail en commun avec les initiatives a permis une approche humaine riche d'échanges. Le rôle de la recherche-action est de faciliter l'appropriation des travaux par les membres de la commission.

- **Les acteurs de terrain** rencontrés sont sollicités pour apporter le témoignage de leur expérience. Il ne s'agit pas d'une simple observation ni d'une analyse approfondie de leurs pratiques mais d'un échange qui leur offre l'occasion d'une prise de recul par un regard extérieur. Au-delà de l'intérêt que l'initiative apporte à l'objet de la recherche-action, l'intervention s'est ciblée sur une problématique spécifique à l'organisation. Cette problématique a été définie au préalable afin que des entretiens avec le plus grand nombre d'acteurs ouvrent matière à réflexion. Un document soumis à leur relecture leur a été restitué : il constitue une mise à plat de l'organisation utile aux acteurs concernés. Une journée de travail avec les autres initiatives et les membres de la commission a enrichi l'échange d'expériences. La publication d'un document officiel facilitera la mise en valeur des initiatives. Le rôle de la recherche-action est d'être utile aux initiatives.

## LA MÉTHODE

- Une première partie qui s'est déroulée de janvier à juillet 2002 a été consacrée à rencontrer les initiatives. Selon les effectifs des initiatives et selon la disponibilité des acteurs, entre 5 et 28 personnes par initiative ont été auditionnés (*les questionnaires sont joints en annexe*). De plus, sur trois sites, une participation à des réunions (Assemblées générales, Conseil communautaire, réunion de travail entre élus, techniciens et associations) est venue étayer les entretiens individuels ou collectifs. Ainsi les éléments de cette étude s'appuient sur des entretiens réalisés avec **102 personnes** auxquelles s'ajoutent les 51 personnes présentes lors de réunions. Les acteurs rencontrés ont des fonctions très diverses : bénévoles, salariés, élus, techniciens, entrepreneurs,... (*liste en annexe*). Des docu-

ments internes aux initiatives ont complété la connaissance de chaque organisation (*bibliographie en annexe*). Le travail auprès des initiatives a fait l'objet de comptes rendus détaillés décrivant chacun des mots-clefs. De ces documents ont été extraits des éléments de synthèse et une présentation schématique (*joint en annexe*).

Une journée de travail riche d'échanges, entre des représentants des initiatives et les membres de la commission a mis en synergie les différentes expériences. Des ateliers ont permis de commencer à dégager des préconisations (*contenus des ateliers en annexe*).

Un rapport d'étape a été présenté lors de la plénière du CNVA le 19 juin 2002.

- Une deuxième partie a consisté à formaliser les nombreux éléments recueillis en mettant en exergue les points plus saillants. Ces propos sont étayés par un travail documentaire et font l'objet de ce rapport. Ils permettront de tirer des enseignements et des préconisations tant pour la vie associative que pour les pouvoirs publics.

Un travail de relecture et de clarification a été effectué par Noëlle Diebold, psychosociologue du cabinet PEIROS (Dijon).

Un colloque s'est déroulé le 10 décembre 2002 avec les différents partenaires du CNVA, les membres du CNVA et les acteurs des initiatives. Il a permis d'enrichir et de confronter les propos de ce rapport avec les travaux d'autres organisations nationales. Une présentation de ces travaux ainsi qu'une synthèse des débats sont jointes en annexe.

### Élaboration

Avec l'aide de la chargée d'étude, les membres de la commission ont commencé par préciser l'objectif de la recherche-action et à donner une définition concertée des mots-clefs. Ils sont présentés dans le chapitre suivant. Cela a permis aux personnes de s'approprier la démarche. La définition préalable des mots-clefs a apporté une précision sur le sens de ce qui était recherché.

### Repérage

Après un premier repérage d'initiatives susceptibles de répondre aux questionnements de la commission, une dizaine ont été retenues. Elles sont de nature très différentes afin de couvrir le plus possible le champ de la recherche-action, en termes de :

- Implantation géographique (urbain et rural),
- Situation géographique : Bretagne, Île de la Réunion, Limousin, Rhône-Alpes, Région parisienne,
- Échelle territoriale (de la taille d'un bâtiment à la communauté d'agglomération, en passant par le quartier, l'interquartier, la commune, la communauté de communes, le pays, la nation, l'international),
- Champs d'action (développement local, culture, sport, éducation populaire, environnement, activités économiques, action sociale...),
- Stade d'évolution (en démarrage, en développement, en stabilité, en phase de changement,...)
- Problématiques liées à l'un des mots-clefs.

# Type d'initiatives

Les initiatives ont en commun le fait de privilégier la participation des personnes pour la vie du territoire dans des modes d'organisation pour la plupart complexes.

## TROIS APPROCHES

**1** Des acteurs organisés au sein de structures juridiques diverses, sur un même territoire, mènent des actions communes par une organisation transversale, informelle, coordonnée par l'un d'eux, sans pilotage institutionnel avec un espace de parole pour tous. L'action conduit à une démarche citoyenne. Leur intention est celle d'un mieux vivre sur leur territoire et celle de création d'emploi. Ils nouent des partenariats avec les pouvoirs publics et les collectivités locales.

**2** Des habitants se mobilisent avec le soutien actif de professionnels de l'action sociale et du développement local avec l'intention de "mieux vivre" sur leur territoire. Des commissions et des actions gérées par les habitants sont des espaces de parole pour tous. Ces actions génèrent une dynamique citoyenne.

### Collectif d'associations sur le plateau Millevaches (Région Limousin)

Territoire rural, échelle : pays  
Une quinzaine de structures, une centaine d'habitants  
Des liens tissés depuis plus de 15 ans, une organisation récente.

*Dans un milieu rural désertifié, des acteurs (habitants, associations, entreprises) s'organisent de manière informelle pour participer au développement durable de leur territoire. Leur travail en réseau entraîne de nombreuses dynamiques. Un partenariat avec les pouvoirs publics s'organise.*

### Genèse à Grenoble (Région Rhône-Alpes)

Territoire urbain, échelle : immeuble  
Une vingtaine de structures, 150 emplois  
Une dynamique qui perdure depuis 22 ans.

*Des professionnels divers (ouvriers, travailleurs sociaux, musiciens) sont en réseau pour mener des actions sociales et économiques. Ils regroupent leurs entreprises coopératives et associations dans une ancienne friche industrielle avec une volonté de développement local par la mutualisation de moyens. Le militantisme socio-économique a donné naissance à des innovations sociales, avec en particulier la création de coopératives d'emploi et d'activité.*

### Collectif d'associations et d'entreprises dans le Perche (Région Centre)

Territoire rural, échelle : international  
Une dizaine de structures, 200 familles.  
Des liens tissés depuis plus de 15 ans, une structuration participative depuis 5 ans.

*Un collectif informel crée un maillage entre des structures formelles et des personnes militantes par l'imbrication de fonctions et d'activités. La complexité est le fruit d'une histoire et d'une adaptation au développement d'activités économiques et sociales. Ces liens sociaux facilitent la création d'emplois et l'essaimage d'une démarche par une coopération internationale.*

### Associations Ébullition et PHARES à l'île Saint-Denis (Région Parisienne)

Territoire urbain, échelle : commune  
Une centaine d'habitants mobilisés, huit associations et entreprises, une cinquantaine d'emplois.  
Une démarche citoyenne depuis 18 ans.  
Un exemple de démocratie participative de 2 ans.

*Des personnes s'organisent pour pallier des manques sur leur commune par des actions très diverses au sein d'une association (Ébullition). Des associations et des entreprises créent un pôle de mutualisation de moyens pour consolider des liens, sur une ancienne friche industrielle (Phares). L'équipe municipale nouvellement élue sur un programme de démocratie participative est issue de cette dynamique d'éducation populaire. Les synergies de toutes ces démarches permettent aux habitants de s'approprier la gestion de leur commune.*

### Association de Kermarron à Douarnenez (Région Bretagne)

Territoire urbain, échelle : quartier  
Une centaine de familles.  
Une participation des habitants depuis 16 ans.

*Des habitants ont choisi de reprendre du pouvoir sur leur vie (sortir de l'assistanat, ne pas subir le pouvoir des autres) en participant activement à l'animation de leur quartier HLM. Ils gèrent leurs projets au sein de commissions autonomes regroupées par une assemblée générale. Des animateurs professionnels soutiennent leurs démarches. Ils sont à l'origine de la création d'un réseau national : Rêves d'habitants (Réseau d'Échanges Volontaires d'Expériences Solidaires).*

### Interquartiers du Port (Île de la Réunion)

Territoire urbain, échelle : commune  
Un millier de personnes mobilisées, 22 à 24 équipes de foot.  
Une dynamique instaurée il y a 30 ans qui se développe depuis 10 ans.

*La volonté des jeunes de faire du sport en dehors des fédérations a impulsé une dynamique portée en particulier par des jeunes et par des femmes dans des quartiers "difficiles". Une synergie de projets et des solidarités ont favorisé un foisonnement d'initiatives économiques et sociales en lien avec la volonté de la ville d'activer des démarches citoyennes et éducatives par le sport.*

**3** Des habitants s'organisent pour que leur parole et leurs projets soient pris en compte par les élus. Une démarche citoyenne de participation à la vie démocratique sur leur territoire.

**U**n éclairage complémentaire sans étude approfondie sur des exemples différents par leur dimension ou par leur évolution

#### EPCI de Colombey et du Sud Toulousain (Région Lorraine)

Territoire rural, échelle intercommunale. 300 personnes mobilisées. Une participation active des habitants depuis 24 ans.

*Sur un petit territoire en déclin, une forte mobilisation a créé des liens étroits entre élus, habitants et professionnels. Des commissions constituées de tous ces acteurs mettent en œuvre des projets qui sont validés par le Conseil Communautaire et qui sont gérés par les techniciens de l'EPCI. La participation de tous a entraîné un développement important qui demande aujourd'hui de retrouver un équilibre entre animation du territoire et gestion d'équipements.*

#### Groupe de travail interquartiers (GTI) de la Duchère (Région Rhône-Alpes)

Territoire urbain, échelle : interquartier. Une trentaine de personnes. Un espace d'échanges entre élus et habitants depuis 16 ans.

*Le groupe interquartiers est une organisation informelle animée par un petit noyau de personnes. Il réunit chaque mois les acteurs associatifs et professionnels, les habitants, les élus et les techniciens pour échanger et informer sur toutes les questions relatives à ce quartier de grands ensembles HLM.*

#### Association LAHGLO à Grenoble (Région Rhône-Alpes)

Territoire urbain, échelle : communauté d'agglomération. 35 associations d'habitants. Une union d'associations à une vaste échelle depuis 3 ans.

*L'objectif est de participer à la gestion du territoire sur une échelle vaste avec des Conseillers communautaires élus au second degré. Il s'agit d'organiser une articulation entre les besoins des habitants, les projets des associations et les décisions d'aménagement du territoire des élus.*

#### Réseau École et Nature (Réseau national)

Cette association d'éducation à l'environnement a une organisation nationale et planétaire en réseau. Son mode de fonctionnement à 8 présidents fait valeur d'exemple.

*Des réflexions et des écrits sont réalisés au sein d'École et Nature sur les questions de nouvelle gouvernance, de démocratie participative et de réseau. Nous croiserons leurs travaux avec ceux de la recherche-action.*

#### Les Amis du musée de Revermont dans l'Ain (Région Rhône-Alpes)

Territoire rural, échelle : commune et pays. Des habitants motivés pour transmettre la mémoire de leur pays pendant 14 ans.

*Des habitants ont impulsé une action de développement local participatif et partenarial pendant une dizaine d'années, mais une prise de pouvoir de professionnels a interrompu la dynamique et démobilité les acteurs.*

#### Constitution d'un conseil de développement (Région Midi-Pyrénées)

Territoire rural, échelle : pays. Un comité de suivi et 91 associations mobilisées.

*Un partenariat entre le Comité de bassin pour l'emploi du Sud du Tarn, l'association régionale ALTER, et la Conférence permanente des coordinations associatives en Midi-Pyrénées (CPCA) a abouti à la mise en place d'une démarche participative pour constituer le collège des associations du Conseil de développement.*

## IMPACTS VISIBLES DE TRANSFORMATION SOCIALE

La recherche-action n'avait pas un but d'évaluation de l'impact de la participation des habitants, néanmoins on peut observer un certain nombre d'effets.

- Une vitalité retrouvée dans les territoires ruraux : économique, démographique, associatif, culturelle, sociale retrouvée dans des territoires ruraux, c'est l'humain et le mode de relations qui constituent la richesse de ces territoires [Limousin, Colombey]
- Une moindre insécurité dans les quartiers urbains, un mieux vivre. [Île Saint-Denis, Kermarron, Le Port].
- Une capacité à vivre ensemble dans la diversité en territoire urbain. [Île Saint-Denis, Kermarron, Le Port].
- Une valorisation de l'image des territoires, valorisation des personnes, de l'image de soi.
- Une confiance retrouvée pour les uns ou pour les autres : dignité, résistance au fatalisme, créativité, évolution personnelle, un emploi, mieux vivre, ouverture, dépassement de peurs, recul de comportement d'assistantat et de consommation, meilleure intégration des personnes, citoyenneté. [Île Saint-Denis, Kermarron, Le Port, Limousin, Duchère].
- Une cohésion sur le territoire, des liens tissés, rupture de l'isolement (rural ou urbain), solidarité. [pour tous]
- Une veille et une maîtrise du développement qui favorisent l'émergence et la réalisation de projets adaptés aux besoins. [pour tous].
- Une transformation du pouvoir individuel, centralisé en pouvoir collectif, pouvoir d'agir et de prendre sa vie en main. [pour tous].

## PROBLÉMATIQUE

**L**a mission de l'État est d'organiser la gestion des territoires. Elle est faite d'un foisonnement de procédures à différentes échelles dont l'intention est de s'appuyer sur la participation des citoyens.

**D**es groupes émergents composés d'acteurs diversifiés, institués ou non agissent sur des territoires à taille humaine. Ils ont une pratique éprouvée d'une organisation participative.

**L**eurs expériences sont une source d'enseignement pour les politiques publiques.

**S**e faisant porte-parole du terrain, la recherche-action tire de son observation l'importance de reconnaître la place de chacun. *Vivre ensemble* sur des territoires ne résulte pas d'injonctions. C'est le fruit d'une participation coopérante.

Roland Gérard, directeur du Réseau École et Nature décrit la place du leader et celle du pouvoir par l'allégorie du vol des oies Bernaches : « Les vols sont somptueux, immenses, ils fendent l'espace dans cette forme en "V" bien connue. Le leader est devant, pour le reconnaître, c'est facile, c'est celui qui est devant. [...] Et le pouvoir là-dedans, demanderez-vous ! Celle qui l'a, c'est clair, c'est celle qui est devant. Mais, celle qui est devant, quel rapport avec les autres, c'est elle qui tire ou les autres qui poussent ?... Et cette cohésion ?.. Et pourquoi elle ne se détache pas celle qui est devant, si elle est plus forte... Elles sont ensemble, elles font corps, comme on dit et dans un corps, aucun organe n'a le pouvoir ; pied, tête, cœur tout est essentiel et soudé. Celle devant elle tire autant qu'on la pousse, elle donne tout, un temps. Et vite au premier signe d'épuisement on la remplace, le leader est toujours celui qui est devant. Et le pouvoir, alors, il est derrière à présent ou devant, et c'est plus la même qui l'a ? ou alors, elle l'ont chacune pour un temps et le passe vite de l'une à l'autre, elles se l'échangent... ou bien elles ne l'ont pas. Elles sont leader chacune à leur tour, mais le pouvoir elles ne l'ont pas, c'est le groupe qui a le pouvoir... ou le désir, ou l'appétit, va savoir ? (Vrai qu'on voit le monde de demain en observant les appétits d'aujourd'hui.). Le pouvoir est dans le groupe, le leader est un exécutant, d'ailleurs, il y a plus de cent ans, un poète disait "Le roi est l'esclave de l'histoire" tenu par la société, les événements et les désirs de chacun. [...] Et le groupe qui a le pouvoir vaut bien le meilleur des leaders, sans doute, facile c'est le plus frais le plus expert pour la tâche du moment et le plus reposé, jamais le même, ils se donnent le relais. Les pouvoirs sont multiples, il y a le pouvoir de libérer toute la puissance, le pouvoir de trouver le bon cap selon les situations, le pouvoir de trouver des ressources, le pouvoir d'apaiser et de soigner, le pouvoir d'initier les jeunes, celui d'expliquer aux vieux ce qui a changé et à quel propos on les attend. Celui qui peut associer les forces, celui qui peut organiser. Autant de missions, toutes aussi importantes, elles se complètent les unes les autres avec chacune leur leader pour un temps. Aucune personne qui existe dans le groupe n'est plus importante qu'une autre, toutes ont un rôle, tous les rôles devant bien se jouer pour que l'ensemble soit bon pour chacun. La nouvelle gouvernance n'a que faire de la référence unique. Celui par qui tout doit passer n'existe pas. Les citoyens sont émancipés, ils trouvent leur cap en étant ouverts les uns aux autres en s'écoutant, pour s'entendre et avancer d'un bon pas tout simplement. »

## DÉFINITION DES MOTS CLEFS

---

Des *mots-clefs* qui résonnent avec la question de la participation des acteurs sur les territoires sont le fil directeur de cette recherche-action. Ils ont permis dans un premier temps de cerner l'objet des préoccupations des membres de la commission et de centrer le repérage des initiatives.

Ces mots ont été choisis car ils s'imposent de plus en plus couramment dans les discours politiques. Mais l'utilisation qui en est faite ne dit rien sur leur application concrète. En partant de l'intention de ne pas plaquer des concepts sur des initiatives, l'objet de la recherche-action est d'observer ce que des expériences de terrain ont à témoigner.

Ainsi les entretiens n'ont pas servi à interroger les acteurs sur les *mots-clefs*. Ils ont été guidé par l'objectif de découvrir des modes d'organisations qualifiés de nouveau ou de différents du monde associatif « classique ». Une écoute interactive a permis de mettre en valeur un vécu, source d'enseignement sur le sens de ces mots-clefs.

Auparavant, la commission avait défini chacun des mots à partir de sources diverses apportées par la chargée d'étude (*voir en annexe*). Ils sont indiqués pour mémoire car **les définitions qui sont délivrées ici résultent strictement du travail de terrain auprès des initiatives.**

Ces mots sont traités de manière cloisonnée mais ils sont inter-reliés.

TERRITOIRE

SOCIÉTÉ CIVILE

DÉVELOPPEMENT LOCAL PARTICIPATIF

PARTENARIATS

NOUVELLE GOUVERNANCE

RÉSEAUX

DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE

DÉVELOPPEMENT DURABLE

*Mot-clef de base car la gestion des territoires est l'enjeu des modes de participation.*

*Définition préalable de la commission :*

Le territoire n'est pas quelque chose de figé. Il est à géométrie variable. Il peut y avoir des territoires vécus, des lieux identitaires, des territoires culturels, des territoires administratifs. Les limites sont floues. Le territoire est aussi un lieu de reconnaissance changeante selon l'action (emploi, vie, culture). Il s'agit de s'approprier un territoire.

*Définition puisée dans l'expérience des initiatives rencontrées :*

Les initiatives qui font l'objet de l'étude sont sur des territoires diversifiés à différentes échelles :

- immeuble
- quartiers et interquartiers
- commune
- intercommunalité
- pays
- communauté d'agglomération
- national et international

Les territoires concernés ont des composantes très contrastées :

- en déclin, en désertification ou en essor économique
- bénéficiant d'une mauvaise réputation, d'une image négative ou porteur de dynamisme
- dans un contexte politique encourageant ou indifférent
- avec des cultures diverses
- des régions géographiquement différentes : montagne, de bord de mer ou de plaines, commune d'un département d'outre-mer.

Ce sont des territoires soit :

- **Ruraux**
  - *Les amis du Musée de Revermont* (Ain)
  - *EPCI de Colombey et du Sud Toulinois* (Meurthe et Moselle et Vosges)
  - *Collectif d'associations et pôle d'accueil du plateau Millevaches* (Limousin)
  - *Collectif d'associations et d'entreprises du Perche* (Centre, Pays de Loire, Basse-Normandie)
- **Urbains**
  - *PHARES & Association Ébullition* et la ville de l'Île Saint-Denis (Seine Saint-Denis)
  - *Association Kermarron et centre social* à Douarnenez (Finistère)
  - *Interquartiers* au Port (Île de la Réunion)
  - *Groupe de Travail Interquartiers (GTI)* à la Duchère (Lyon)
  - *Genèse* à Grenoble (Isère) • *LAHGGLO* à Grenoble (Isère).

Un territoire est un lieu habité qui donne un ancrage aux actions. Sa dimension est celle de l'espace à taille humaine qui permet aux acteurs de se reconnaître dans ce lieu, de créer des liens. La limite d'un territoire est la représentation que les acteurs concernés en ont. Il n'y a pas un territoire déterminé, le territoire est pluriel. Les actions s'articulent autour d'un espace de vie qui s'élargit par les rencontres d'acteurs ayant la même volonté de participer.

Sur le plateau Millevaches ou sur le canton de Colombey, des personnes ont eu le désir de participer à la vitalité du lieu de vie sur lequel ils se sont implantés. Ils ont initié diverses activités économiques, culturelles et sociales qui contribuent à stopper le processus de désertification. C'est le même désir de participation en milieu urbain dans la ville du Port ou à Kermarron qui contribue à réduire les problèmes de délinquance et d'insécurité.

L'existence d'un local, espace réduit du territoire, est essentiel. Il est l'ancrage, le lieu de reconnaissance.

Il joue un rôle central à *Kermarron*, pour *Genèse*, pour *PHARES*, pour le *collectif du Perche*. Les acteurs de *LAHGGLO* ou du *GTI de la Duchère* déplorent de ne pas avoir de local.

L'action ne se limite pas à un territoire dont l'entité ne serait que géographique, économique ou culturelle. Il n'est pas délimité par un découpage administratif arbitraire.

À Colombey l'entité administrative de l'intercommunalité qui donne les limites du territoire, s'est créée sur le « critère » de la participation des acteurs. C'est un territoire constaté. En revanche *LAHGGLO* s'est organisé en fonction du périmètre de la communauté d'agglomération afin d'anticiper sur l'existence d'interlocuteurs de la société civile à cette échelle.

L'attachement affectif est important dans ce qu'il amène comme motivation pour l'action.

Les habitants du Port sont motivés pour changer l'image négative de leur ville à laquelle ils sont

particulièrement attachés. De même les *amis du musée de Revermont* se sont retrouvés pour faire vivre la mémoire de leur village et de leur pays.

**Les territoires sont animés par l'esprit de faire ensemble. Les territoires ne sont pas fermés ni enfermés. L'ouverture vers d'autres territoires est omniprésente.**

En témoignent les habitants de *Kermarron* qui malgré l'enclavement de leur cité et leur sentiment d'appartenance à ce territoire trouvent leur motivation à agir dans l'ouverture à d'autres quartiers. Leur participation à un réseau national et les fréquents voyages qu'ils organisent sont les points forts de rencontres hors territoire : ce sont ces moments qui tissent des liens et donnent la force au projet. Dans le Perche, le collectif génère du développement local sur place mais aussi en

Afrique ou en Amérique Latine. *Genèse* ne caractérise pas son territoire exclusivement sur leur friche industrielle, l'impact sur le quartier n'est pas probant, leurs activités sur Grenoble sont diffuses.

#### Synthèse

**Le territoire est pluriel et variable car il est celui que les acteurs reconnaissent comme espace à taille humaine « pour faire ensemble ». Il est le lieu d'ancrage des actions. Il est ouvert. Les territoires se définissent par la création de liens sociaux. Il est l'espace géographique dans lequel une action entre acteurs sociaux s'organise (par exemple : un local, un immeuble, un quartier, une commune, le pays, l'Europe, la francophonie, la planète...).**

*Mot-clef essentiel car il n'y a pas de participation sans acteurs.*

*Définition préalable de la commission :*

Ces termes suscitent des réactions et des questions. A quoi oppose-t-on civile ? On considère qu'on parle d'intérêt particulier par rapport à l'État, ce qui renvoie à la question de la souveraineté. Il est question de légitimité.

Ces termes renvoient à la citoyenneté, à la légitimité d'élection par rapport à la légitimité d'action, au triptyque : professionnels – techniciens/élus/habitants.

*Définition puisée dans l'expérience des initiatives rencontrées :*

On pourrait dire que la société civile est composée de l'ensemble des habitants d'un territoire. Mais si tous les habitants sont concernés par la vie du territoire, tous ne participent pas ou n'ont pas envie de participer à sa gestion. La définition de société civile est variable selon le maillage des relations qui existent sur les territoires entre les habitants (associatifs bénévoles et salariés), les élus et les professionnels ; elle peut inclure ou exclure les élus, par exemple.

Nous avons dénommé "société civile", les acteurs qui partagent la même motivation de participer à un mieux vivre sur leur territoire. La recherche-action s'est beaucoup appuyée sur la motivation des acteurs et leur démarche personnelle car les acteurs sont au centre de la participation. Leur **motivation à participer** est la base de ce qui lie les actions sur le territoire. La capacité à agir n'est pas réservée au rôle de l' élu ou de professionnel.

Au-delà de leur rôle institué, les personnes agissent parce qu'elles sont motivées pour le faire, parce qu'elles ont envie de prendre du pouvoir sur leur vie : elles le font bénévolement, citoyennement, professionnellement, avec un mandat électoral, dans des séquences spatiales ou temporelles différentes.

Dans ces initiatives, des habitants, des responsables associatifs bénévoles, des élus, des techniciens, des salariés d'associations, des associés et des gérants d'entreprise, des professionnels de l'action sociale ou culturelle, des agents de développement... inventent un nouveau mode de relations qui n'est pas cloisonné par leurs fonctions. La convivialité est un facteur essentiel à la réussite de la participation.

Faute de l'existence d'instances transversales de travail commun, les initiatives rencontrées inventent de nouveaux modes de relations :

- **Le rapport bénévole/salarié est soit érudé, soit au même niveau de participation**

À *Kermarron*, les bénévoles ne deviennent pas salariés par crainte d'entraîner des décalages de participation entre les habitants. En revanche, l'association *AS Rome*, au Port, crée des emplois pour les bénévoles au fur et à mesure que des actions deviennent pérennes. L'originalité du *Collectif du plateau Millevaches*, des *interquartiers du Port*, du *Collectif du Perche*, de *Genèse*, et de *PHARES*, (où il y a à la fois des salariés et des bénévoles) réside dans le niveau d'implication identique pour tous. Là

où il y a croisement de structures, beaucoup de personnes sont salariées de l'une des association et bénévoles dans une autre. Il n'y a pas de clivage entre les personnes, leurs rôles et les cadres juridiques.

- **Le rapport élu/habitant est fait de relations négociées ou confondues.**

*LAHGGLO* s'est constituée dans l'intention de participer à l'échelon de la communauté d'agglomération mais le partenariat avec les élus n'est pas acquis. L'association doit négocier avec des conseillers communautaires élus au 2<sup>e</sup> degré ce qui n'est pas aisé car il n'y a pas de rapport de pouvoir direct. Les habitants du Port, de *Kermarron* ou du plateau Millevaches interpellent les élus quand ils ont un projet ou des difficultés. Le *GTI de la Duchère* a mis en place un espace de concertation où les élus sont invités au même titre que la population ou les responsables associatifs. Dans les diverses organisations du Port, il est exclu que les élus soient présents au titre de leur mandat. À l'Île Saint-Denis et à Colombey, les élus se sentent d'abord citoyens et s'impliquent dans la vie locale à partir de leurs convictions personnelles : ils participent en tant qu'habitants, éventuellement en tant que responsables associatifs autant que par leur place d'élus.

- **Le rapport technicien (professionnel "institutionnel"/ élu) peut changer la nature de la participation. Même si les techniciens sont au service des élus, ils ont un rôle à part entière qui influe sur les modes d'organisations.**

À l'*EPCI de Colombey et du Sud Toulinois* ou au *GTI de la Duchère*, les techniciens sont des militants qui impulsent des instances de concertation et participent de manière active avec les élus. Au Port, il existe une indépendance entre la municipalité et les organismes qui mettent en œuvre la politique de la ville. En revanche, l'exemple des *Amis du musée de Revermont*, montre comment lorsqu'un technicien prend le pouvoir, il empêche une relation tripartite entre élus, techniciens et habitants en allant à l'encontre de la participation des acteurs.

- **Le rapport technicien/habitant se transforme selon l'implication des professionnels. Lorsque les techniciens du développement local ou de l'action sociale sont des militants, les clivages s'estompent. Ils participent avec la même motivation que les habitants tout en apportant un recul, une vision d'ensemble ou des éléments techniques**

À *Kermarron*, la dynamique entre les habitants ne serait pas viable sans la présence des animateurs de la CAF qui sont les « garde-fous » de la participation de tous. Ils transmettent leurs savoirs faire. Les agents de développement de l'EPCI animent les commissions d'habitants. Ils gèrent l'organisation et sont garants de la participation ce qui les oblige à beaucoup de vigilance pour ne pas « faire à la place ». Au Port, les techniciens facilitent les liens mais ne les contrôlent pas. L'instance du *GTI de la Duchère* donne une place égale aux techniciens qui « rendent compte » à la population. Le Revermont nous donne l'exemple d'une situation où les techniciens imposent leur savoir aux habitants en les reléguant dans des tâches « ingrates » tout en empêchant leur velléité de participation.

**Il est difficile de dire que la société civile est composée de l'ensemble des habitants du territoire et de leur regroupement. En fait, un noyau de personnes réfléchit, agit, interpelle, attire les autres et essaime son action. Ces acteurs ont le désir et le souci permanent de vouloir associer le maximum d'habitants. Beaucoup de moyens sont recherchés dans ce sens mais "on ne peut pas vouloir que l'autre participe". Il y a souvent (dans 7 initiatives sur 10) une personne ou un couple qui fait référence, qui rassemble, qui porte le sens de l'action avec la capacité de se projeter : un "leader". Ces leaders ne prennent pas le pouvoir.**

À l'Île Saint-Denis, ce sont des parents (essentiellement des mères) qui à la sortie de l'école, ont échangé informellement sur la vie de la commune et l'inquiétante montée des votes d'extrême droite. Un couple a apporté des éléments de réflexion et impulsé une dynamique au sein de ce groupe. Des débats ont été organisés. C'est ainsi qu'est née dans la rue l'association *Ébullition*. Le noyau de personnes a changé au fil des années mais le couple « leader » est toujours présent. Il porte la réflexion d'une vision globale. De la même façon, à l'origine de l'*EPCI de Colombey et du Sud Toulousain*, une personne a su réunir autour d'elle un groupe de réflexion informel. Leur démarche a consisté à essaïmer une dynamique à travers des actions et par des responsabilités municipales. Le *collectif du Perche* est fait de structures autonomes dont les liens sont informels. Au cœur, un couple cofondateur de plusieurs de ces structures est reconnu par les autres comme des personnes garantes de la cohérence. À *Genève* les leaders du début ne sont plus là mais ils ont marqué l'éthique solidaire du groupe. Un noyau de personnes continue de veiller à la cohésion. À *Ker-*

*marron*, ce sont les habitants les plus présents qui animent l'ensemble. Mais le « charisme » des responsables du centre social a contribué fortement à l'originalité du mode d'organisation participatif. Les *interquartiers du Port* sont nés de l'impulsion de jeunes. Des femmes ont pris le relais sur des actions culturelles, sportives et sociales. Au sein de la dynamique un habitant a été moteur de la réussite collective, entraînant son ascension sociale. En parallèle un groupe informel alimente la réflexion des acteurs sur les orientations sociales et économiques du pays. Les habitants du Revermont se sont retrouvés autour de la passion et de la compétence de l'un d'entre eux pour la création d'un musée. Sur le pays de Castrais-Mazamétain, Monts de Lacaune, l'intention d'organiser la participation des associations dans les instances de représentation à l'échelle du pays, de l'intercommunalité et de la commune n'existerait peut-être pas sans la présence de la même personne convaincue par la démocratie participative, (à la fois élue et investie dans la vie associative) à chacun de ces échelons. Les leaders du *collectif du plateau Millevaches* sont plus diffus, ce sont des personnalités diverses qui drainent des idées et des actions. Le *GTI de la Duchère* (groupe informel) repose sur un noyau de 4 à 5 personnes constitué en association pour effectuer l'animation. *LAHGLO* est composée de 35 unions de quartiers mais l'association est animée par une poignée de personnes volontaires.

**Lorsqu'il y a une diversité d'origines sociales, culturelles et un mixage des catégories d'âge, la dynamique de la participation est plus riche.**

C'est une évidence pour chacune des initiatives qui veillent à une présence et une participation d'habitants d'origines diverses. Lorsque ce n'est pas le cas, (*LAHGLO*, *GTI*, *Amis du musée de Revermont*) les acteurs ressentent une usure des bénévoles et une difficulté de renouvellement.

#### **Synthèse :**

**La société civile est faite de citoyens, qui au-delà de leurs fonctions, partagent une même motivation : celle d'agir ensemble sur leurs territoires pour l'intérêt commun en restant en dehors des « jeux politiques ». Ce ne sont ni des individus atomisés, ni uniquement des personnes organisées. Le citoyen est pluriel, il investit des lieux d'expression et d'engagements multiples et parfois diffus «(un espace intime dans lequel peut se développer une empathie)».**

**La participation de tous est un leurre. Elle est portée par de petits groupes d'acteurs de diverses cultures, ouverts à tous. Les lieux de convivialité facilitent l'implication des personnes.**

*Mot-clef qui porte le sens de ce que les acteurs vont faire ensemble, il est une démarche de la participation. Il est traité ici comme l'évolution d'un processus.*

*Définition préalable de la commission :*

Il fait appel à l'éducation populaire rénovée, un processus collectif qui implique les personnes et oblige une communication permanente. Ce n'est pas une procédure. Il s'agit de mettre des outils en place pour que les personnes soient forces de proposition, plutôt qu'elles soient en réaction. Implication des habitants dans la durée. C'est une démarche ascendante. La personne est au cœur.

*Définition puisée dans l'expérience des initiatives rencontrées :*

**La base du sujet de l'étude porte sur des territoires où les acteurs ont pour démarche spontanée de faire ensemble. Dans seulement deux initiatives, il y a un soutien de professionnel ou une volonté politique sous-jacente.**

À *Kermarron* le centre social est géré par la CAF (Caisse d'allocations familiales) qui salarie les animateurs. Une négociation est en cours pour que l'association des habitants de *Kermarron* prenne la gestion du centre social.

Les interquartiers du Port bénéficient du soutien de l'OMS (Office municipal du Sport) qui coordonne et anime. Dans toutes les autres initiatives, la participation est organisée de manière autonome par les personnes.

**Le développement local participatif a été traité au regard de l'évolution d'une histoire et de l'adaptation de réponses à des besoins. C'est le fruit d'aventures humaines.**

**La participation n'est pas imposée par des instances extérieures. Le développement est construit à partir de la base : c'est une démarche ascendante. Si le développement est fait d'une démarche descendante, ce n'est plus du développement participatif.**

**Le développement local participatif est la rencontre :**

- D'une démarche ascendante : la volonté d'acteurs de participer et de s'impliquer dans un développement maîtrisé du lieu où ils vivent.
- D'une démarche descendante : la volonté politique, les lois, des procédures de développement...

**Elle vient de la base et rejoint celle des politiques :**

Dans le quartier de *Rome*, au Port, des jeunes et des femmes œuvrent pour le développement culturel, économique et social à partir du sport. Elles reçoivent pour cela le soutien de la municipalité qui, dans sa politique, définit le sport comme le moyen de mobiliser et de responsabiliser les citoyens.

Des associations du *collectif du plateau Mille-vaches* ont créé un *pôle d'accueil* et rejoignent en cela la volonté politique de la Région. Convaincus de la pertinence de ce pôle, la Région va adapter son soutien à ce groupe d'acteurs informel.

De façon plus « classique », *Genève*, le *collectif du Perche* ou l'*association Kermarron*, initient des actions et sollicitent des partenaires et les élus quand cela est nécessaire. *LAHGLO* s'organise autour des lois sur la démocratie participative et sur les Conseils de Développement et autour de la politique de la ville avec les GPV (Grand Projet de Ville).

**Elle est interactive :**

Sur le canton de Colombey, quelques habitants ont voulu prendre en charge l'avenir de leur pays et ont utilisé les lois sur l'intercommunalité pour cadrer et pérenniser leur démarche. Depuis plus de vingt ans, l'EPCI pratique la démocratie participative.

À l'Île Saint-Denis, les nouveaux élus municipaux sont issus de la société civile. Ils gèrent leur commune en associant les habitants.

Les habitants de la Duchère ont recherché une concertation avec les élus sur les questions liées au développement social du quartier à partir des procédures mises en place. Les élus bénéficient ainsi d'une instance pour justifier de la participation des habitants rendue obligatoire par les différentes nouvelles procédures.

**Elle vient des institutions vers la base :**

En Midi-Pyrénées, un comité de suivi du Comité de bassin d'emploi du Sud du Tarn a construit une méthode pour associer les associations à la construction du Conseil de Développement.

**La démarche de participation est un processus qui s'inscrit dans le temps. Les effets ne se mesurent pas à court terme. La participation passe par des étapes simultanées ou progressives :**

- L'information
- La formation
- Une appropriation du projet
- Une concertation avec des partenaires
- Une contribution aux décisions

La participation passe par un temps d'appropriation de l'information, de la formation et un temps de travail commun de concertation et de décision. La place de la formation est ici essentielle comme lieu d'échange et de construction de savoirs commun. Elle est utile au développement local participatif lorsqu'elle concerne dans le même temps et même lieu les habitants, les élus, les professionnels.

Par exemple, grâce à des actions régulières de formation, les habitants de *Kermarron* ont construit une « stratégie » de développement, ont appris à s'exprimer...

Le *collectif du plateau Millevaches* a des outils de transmission d'informations gérés par les habitants (journal, télévision).

Le recueil d'information et sa diffusion lors de réunions publique est le cœur de l'action du *GTI de la Duchère* ou de *LAHGGLO*.

**Le développement local est un processus : l'évolution d'une histoire entraîne des modes d'organisation atypiques. La démarche s'appuie sur des modes d'organisation à géométrie variable.**

C'est particulièrement le cas du *collectif du plateau Millevaches*, du *collectif du Perche*, de *Genèse*, de *PHARES* ou des *interquartiers du Port*, où par différents niveaux d'implication, des personnes physiques et des personnes morales (associations et entreprises) maillent des relations. Ils entrecroisent des groupes informels et des cadres formels constitués au fur et à mesure de leurs actions pour s'adapter aux besoins.

Un processus induit une notion de temps qui est à deux niveaux :

- La participation prend du temps (disponibilité). Sans rétribution de ce temps, il y a le risque de voir toujours les mêmes qui s'investissent et s'épuisent ou le risque d'une prise de pouvoir par les professionnels (payés pour faire).
- La participation demande du temps d'appropriation. Ce temps n'est souvent pas compatible avec le temps d'un mandat électoral, le partage du pouvoir ou des attentes court terme.

L'évaluation ou le diagnostic concerté avec des intervenants extérieurs est indispensable dans des étapes de développement de l'initiative pour faire le point, vérifier la direction, envisager des perspectives, maîtriser le développement, faire des choix, rassembler les personnes, créer une nouvelle dynamique...

C'est l'expérience vécue par l'EPCL de Colombey et du Sud Toulinois qui, pour marquer ses 20 ans de fonctionnement a mené une opération d'évaluation participative longuement préparée avec l'élaboration de plan de formation, une diffusion de l'information des conseillers communautaires vers les habitants. Afin de donner un caractère fort et symbolique, le même jour à la même heure, les habitants se sont retrouvés dans leur commune pour faire le bilan de l'EPCL.

De son côté, à partir de leur expérience inédite, les acteurs de *Genèse* et des universitaires ont constitué un centre ressources informel « *CAP Genèse* » pour mener une réflexion sur le développement local. Grâce à un financement public, une recherche-action en a été issue ; elle a impliqué des fondateurs de *Genèse*, des économistes et des sociologues qui ont mené un diagnostic venant ponctuer les 10 ans de fonctionnement du collectif.

#### **Synthèse :**

**Fait de la rencontre d'une démarche ascendante et d'une démarche descendante, le développement participatif passe par des partenariats et la concertation.**

**Il est un processus évolutif qui s'inscrit dans le temps. Il induit une circulation de l'information et une appropriation de celle-ci par les acteurs. Il est fait d'une construction de savoirs communs par l'échange. La maîtrise du développement requiert des étapes d'autoévaluation.**

*Mot-clef d'une implication d'acteurs pluriels qui contribuent à la réussite ou à l'échec d'une initiative sur un territoire.*

*Définition préalable de la commission :*

Ce terme renvoie au respect, à l'égalité, à l'engagement, à la reconnaissance réciproque et à la confrontation. Il est question de travailler ensemble. Il se base sur une notion de contrat pour qu'il y ait équité et non pas mépris. C'est une confrontation sereine pas un rapport de force. Le partenariat remet en cause la hiérarchie de pouvoir et la hiérarchie de fonction.

*Définition puisée dans l'expérience des initiatives rencontrées :*

Sa nature diffère selon les initiatives :

- **Dans certaines initiatives, le partenariat est la base de leur action.**

Le *GTI de la Duchère*, et *LAHGGLO* ont construit leur organisation pour participer à la gestion de leur territoire en établissant des liens partenariaux avec les élus et les techniciens. La vocation de *LAHGGLO* est de coordonner différents partenaires.

- **Dans un mouvement ascendant des acteurs montent des actions et le cas échéant sollicitent les pouvoirs publics.**

C'est le cas du pôle accueil du *Collectif du plateau Millevaches*, du *Collectif du Perche*, de *Genèse*, de *LAHGGLO*, du *GTI de la Duchère* comme c'est le cas pour la majorité des associations.

- **Le partenariat est facilité quand il est voulu par le pouvoir légitime en place, à condition que les moyens respectent les besoins.**

Des associations et des entreprises du plateau Millevaches qui accueillent des porteurs de projets de manière informelle souhaitent construire un pôle d'accueil qui facilite les parcours des personnes. De son côté, la Région Limousin et le syndicat mixte du plateau a pour politique essentielle l'accueil de nouveaux arrivants. Le pôle d'accueil a organisé une réunion de travail avec l'ensemble des partenaires concernés par le sujet (élus, technicien, associations). Le Conseil Régional a alors souhaité établir un partenariat avec ce pôle informel (il demande toutefois un interlocuteur structuré).

La ville du Port a une politique de partenariat avec des associations auxquelles elle délègue des missions. Les acteurs des *interquartiers* savent ainsi qu'ils ont un interlocuteur attentif à leurs besoins.

L'*EPCI de Colombey et du Sud Toulousain* ou la commune de l'Île Saint-Denis apportent leur soutien dès lors que des acteurs ont envie de participer, de construire et essayer des projets.

**Sinon c'est une prise de pouvoir sur l'autre**

Les *Amis du musée de Revermont* pensaient qu'un partenariat avec le Conseil Général donnerait du sens à leur projet de musée puisqu'il a pour politique culturelle la création et le développement de musées de pays. Mais les conditions du partenariat ont gommé la participation des bénévoles sous prétexte d'un manque de compétences universitaires (alors que le président est historien). Petit à petit les habitants se sont retrouvés exclus de leur propre projet qui a été récupéré par la Conservation Départementale.

- **Le partenariat devient évident quand les démarches se rejoignent**

À l'échelle d'une commune, la ville du Port et celle de l'Île Saint-Denis délègue leur politique sociale, culturelle, sportive car elle est en phase avec celle des associations.

Au sein du *GTI de la Duchère*, le partenariat est devenu une évidence. Les opérations de réhabilitation sont soumises au débat public du fait que le *GTI* organise chaque mois une réunion sur un thème d'actualité pour la cité en conviant habitants, élus, techniciens, responsables associatifs... L'*EPCI* s'est construit sur une base de participation des acteurs, les associations de ce territoire ont intégré le partenariat comme une évidence pour leurs actions.

- **Il demande un travail et un effort quand toutes les parties ne sont pas engagées avec la même volonté**

L'association *Kermarron* a des liens très étroits avec le Centre social géré par la CAF mais elle doit « se battre » pour être entendue car cet organisme a plus une fonction de tutelle que celle d'un partenaire.

*LAHGGLO* a de grandes difficultés à se faire admettre comme partenaire de la Communauté d'agglomération qui lui oppose sa non légitimité de représentativité de la population.

Les modes de financements renseignent sur la nature du partenariat (entre instrumentalisation et autonomie). La place prise par les élus ou les techniciens et la façon d'exercer leur rôle peut transformer un partenariat en lien de dépendance ou au contraire en moyens d'actions. Les partenariats font l'objet de relations de :

- **Pouvoir**

*Les Amis du musée de Revermont, l'association Ébullition dans ses débuts.*

- **Négociation**

*L'association Kermarron, LAHGLO.*

- **Ponctuelles négociées selon les actions**

*Collectif du plateau Millevaches, Genèse, Collectif du Perche.*

- **Concertation dans des instances prévues**

La ville du Port reçoit les associations facilement : les élus ou les techniciens se déplacent sur le terrain, dans les quartiers.

La municipalité de l'Île Saint-Denis a créé un Conseil de la Vie Associative (CVA) qui est un lieu de concertation, d'échanges et d'information. Une charte de coopération est signée entre la municipalité et les associations.

Le GTI de la Duchère est un espace informel dont l'existence régulière (1 réunion par mois) depuis 16 ans lui confère une légitimité.

L'EPCI de Colombey et du Sud Toulousain a une organisation particulière qui laisse une place centrale aux habitants au sein de commissions, forces de proposition pour des projets de développement.

Au-delà de la contractualisation, la notion de réciprocité est importante, un partenariat se noue dans le désir de faire ensemble pour l'intérêt commun. Derrière cette vision idéalisée, il y a les personnes qui tissent des liens au-delà de leur rôle et fonction.

Ainsi, si les animateurs salariés de la CAF à Kermarron ne s'engageaient pas personnellement de manière militante, l'association des habitants n'aurait pas construit son autonomie.

La pertinence du partenariat est liée à l'engagement et à la bonne volonté des personnes au sein des structures. C'est la notion d'être au service. Il fonctionne (au sens "être complémentaire pour agir ensemble") quand les places et rôles de chacun sont reconnus et identifiés.

Les opérateurs du programme de réhabilitation de la Duchère ont dès le départ considéré les habitants, à travers le GTI, comme des partenaires pour œuvrer dans le même sens de développement local social. Ils se sont engagés avec eux.

Il est important que chacun se connaisse et se reconnaisse. La participation à des formations ou instances communes favorise cette connaissance de l'autre et de son rôle.

Les commissions de l'EPCI ou le CVA de l'Île Saint-Denis remplissent ce rôle.

Quand les partenariats se construisent dans une réciprocité d'échanges pour tendre vers la réalisation d'intérêts communs :

- Ils favorisent une cohérence de l'action entre acteurs publics, acteurs associatifs, acteurs privés.
- Ils offrent une complémentarité d'actions et de moyens.
- Ils sont la clef de la concertation pour la participation au développement du territoire.

L'existence du partenariat favorise une dynamique et donne une cohérence à l'action de chacun. S'il est incontournable, le partenariat peut être contraignant pour le mode d'organisation. Selon la capacité d'adaptation des acteurs, le mode d'organisation sera plus ou moins en cohérence avec la démarche d'un développement local participatif.

#### **Synthèse :**

Le partenariat se base sur une réciprocité de l'échange avec l'intention réelle de faire ensemble pour un objectif commun. Il est d'autant plus pertinent lorsque les acteurs agissent en concertation, avec militantisme dans un rapport de confiance. Il n'est pas toujours contractualisé. La règle de base est que les acteurs se comprennent comme étant sur un pied d'égalité.

Le partenariat présuppose une connaissance et reconnaissance des rôles et fonctions de chacun.

Il donne une légitimité aux acteurs par la reconnaissance de leurs compétences ou de leurs projets.

*Mot-clef qui renseigne sur la manière de s'organiser, de gouverner. C'est le mode d'organisation : thème central de la recherche-action.*

*Définition préalable de la commission :*

Ce terme suscite des réactions diverses et n'est pas accepté par tout le monde. Il révèle une nouvelle façon de gérer, suppose médiation et arbitrage, direction collégiale, transparence, légitimité, engagement, recherche de consensus.

*Définition puisée dans l'expérience des initiatives rencontrées :*

**La nouvelle gouvernance est de deux ordres :**

- 1 - Une façon d'organiser et de gérer le territoire qui se confond avec le mot-clef "démocratie participative" (elle est donc traitée au point suivant)**
- 2 - Un mode d'organisation d'une structure (décrite ci-dessous)**

La notion de "nouvelle" n'est pas un concept temporel. Il renvoie à la capacité d'innovation et de créativité dans les formes d'organisation. Une nouvelle gouvernance est un mode d'organisation qui est le fruit d'une histoire faite d'adaptation aux évolutions et aux motivations. Il engendre une complexité difficile de réduire en quelques lignes.

- Le mode d'organisation se veut en cohérence avec les besoins ou objectifs de :
  - Réagir face à des situations insoutenables
  - D'éviter les enjeux de pouvoir
  - De défendre des valeurs humanistes
  - De faire ensemble
  - D'être accessible à tous
  - De faire vivre le pays ou le quartier
  - De donner une bonne image au territoire
  - D'être autonome
  - De prendre sa vie en main
  - De se faire plaisir
  - De participer
- Les modes d'organisation rencontrés sont souples et complexes. Ils allient des composantes formalistes avec des fonctionnements informels. L'informel est le propre du réseau (voir mot-clef suivant).
  - Des modes d'organisations informelles sont parfois obligés d'évoluer vers une formalisation à cause de contraintes administratives ou financières.

Ainsi le *GTI de la Duchère* a fonctionné pendant 15 ans sans structure juridique en s'appuyant sur les centres sociaux. La nécessité d'effectuer des dépenses particulières (achat d'un ordinateur) a conduit à la création d'une association. Elle est constituée uniquement du noyau des animateurs afin de ne pas perdre le caractère informel du *GTI*. En effet l'informel permet d'être ouvert à tous, sans passer par des obligations d'adhésion. Le *GTI* est un lien, il n'est pas un groupe associatif. Tout

habitant ou acteur institutionnel peut le rejoindre lors d'une réunion.

Les liens existants entre les membres de *Genève* sont faits d'actions solidaires. Elles se sont formalisées pour se pérenniser et pour exister vis-à-vis des tiers et se légaliser : un *GIE* pour gérer les bâtiments ; une société financière pour mutualiser des moyens de financement.

Le *collectif du plateau Millevaches* a créé une association pour le journal (obligation de déclarer un directeur de publication selon les lois de la presse de 1947). Il ne créera une association pour le pôle d'accueil uniquement si les pouvoirs publics imposent un interlocuteur ; ils laissent les autres actions sans structuration juridique tant qu'elles ne sont pas utiles.

**ou parce que les partenaires imposent un représentant de l'initiative qui soit formel pour reconnaître les acteurs.**

Les habitants de *Kermarron* ont commencé à organiser des activités de loisirs dans une association. Dix ans après, une crise aiguë a entraîné ces habitants à choisir d'exercer leurs activités en dehors de toute structuration juridique pour éviter une nouvelle prise de pouvoir interne. Des commissions transversales avec un mode de décision collégiale ont remplacé une organisation verticale. Mais au bout de quatre années de ce fonctionnement informel, la CAF leur a imposé la création d'une association comme condition pour la poursuite du partenariat avec le centre social. Après une longue réflexion (grâce à des actions de formations-développement) les habitants ont élaboré un mode de fonctionnement associatif qui vise à ne pas dénaturer l'idée initiale d'organisation collégiale.

Les *interquartiers du Port* sont informels mais ils se coordonnent dans des instances pilotées par l'OMS (office municipal du sport). Celui-ci a demandé qu'une association soit créée pour structurer cette instance pour des raisons de financements. Elle s'appelle l'*AIP (association interquartiers du Port)* mais elle ne fonctionne pas dans la réalité.

- Le formalisme est aussi choisi par les initiatives pour fonctionner dans de bonnes conditions de lisibilité et de reconnaissance ou pour garantir des relations claires et durables. Des instances démocratiques formalisées côtoient un fonctionnement informel important (ce sont ceux qui font qui décident, beaucoup de place est laissée aux espaces informels de débat et de rencontres)

À *Kermarron*, une assemblée générale statutaire réunit tous les habitants, elle fait office de conseil de quartier, trait d'union entre tous, elle valide les projets et les budgets. Mais les décisions liées aux choix de projets sont réservées aux commissions. C'est de toute façon autour du café dans la cuisine du centre social que les idées fusent et que les projets émergent. Les décisions sont prises par ceux qui sont là. À côté de son équipe de foot *interquartiers* informelle, le quartier de *Rome* s'est doté d'une association pour faire vivre des projets culturels, sportifs, économiques, sociaux.

L'*EPCI de Colombey et du Sud Toulinois* articule des instances officielles de décision : bureau et conseil communautaire, assemblée générale de pays (qui est la configuration d'un Conseil de développement), avec le fonctionnement informel des commissions.

*Phares* a dès le départ constitué une association par crainte que l'absence de structuration ne désengage les locataires. Il y a une obligation de participer pour éviter que l'une des associations porte le collectif pour les autres. En parallèle l'espace de la cantine au sous-sol est le moment convivial privilégié où les salariés, bénévoles, stagiaires des différentes structures vont échanger des informations, faire naître des idées, apprendre à se connaître...

Certaines des actions du collectif du plateau *Millevaches*, restent informelles et libres, telles que les rencontres trimestrielles, mais lorsqu'un projet a besoin d'être pérennisé, une association est constituée avec ceux qui veulent s'investir.

Le collectif du *Perche*, le collectif du plateau *Millevaches* et *Genèse* sont constitués d'entreprises ou d'associations très formalistes et structurées, mais le fonctionnement du regroupement collectif de ces structures est la plupart du temps informel (fêtes, chantiers, vie dans les couloirs).

- Des groupes informels clairement identifiés se croisent avec des instances formelles externes

L'Office Municipal du sport au Port est un organisme très structuré, financé essentiellement par la ville. Il coordonne les matchs des *interquartiers* par l'organisation du planning, l'inscription des équipes, l'animation des réunions des dirigeants d'équipe. Mais le groupe de dirigeants d'équipe et les équipes *interquartiers* ont un fonctionnement informel sur les quartiers. C'est toute l'originalité de cette démarche où des jeunes peuvent faire du

sport en dehors des contraintes des clubs.

Le pôle d'accueil du plateau *Millevaches* est une entité informelle qui a sa propre existence sans structure juridique. Il est « managé » par 3 associations et 2 entreprises très structurées.

Le *GTI de la Duchère* est un organe sans structuration juridique, il n'a pas de règle d'adhésion, ni de représentativité organisée de la population mais il est clairement identifié comme interlocuteur dans des instances institutionnelles.

- Des espaces informels font émerger des projets qui vont se pérenniser dans des instances formalisées  
\* soit au sein de la structure,

Les jardins familiaux à *Kermarron* sont nés de l'intention de quelques habitants de pouvoir cultiver des plantes. Le regroupement des jardiniers est informel, il a ses propres règles de fonctionnement. Il est intégré à l'association *Kermarron* et au centre social. Mais en même temps il le dépasse (certaines personnes ont un jardin sans habiter le quartier ou sans adhérer à l'association).

Les associations et entreprises de *Genèse* ont évoqué leurs difficultés ponctuelles de besoin de financement qui ne sont pas couvertes pas le système bancaire. Elles ont alors créé une société financière solidaire pour le réseau.

\* soit par la création de nouvelles structures

Sur le territoire intercommunal de Colombey et du Sud Toulinois, les projets qui naissent dans les commissions mûrissent avec l'aide des agents de développement de l'EPCI puis ils prennent leur autonomie dans des structures adéquates. Le collectif du plateau *Millevaches* s'est doté d'un outil d'information locale avec la rédaction d'un journal qui est géré par une association créée à cet effet. L'association *Ébullition* a été à l'initiative de nombreux projets qui se sont essaimés par la création de nouvelles associations reliées entre elles au sein de *PHARES*.

• Ce sont des modes d'organisation basés sur la collégialité qui ont besoin de souplesse :

- Un fonctionnement en commissions autonomes, transversales, forces de propositions pour la construction de projets ou d'idées

Sur le canton de Colombey, des habitants se sont regroupés pour réfléchir au phénomène de désertification sur leur territoire. Ils ont conduit un diagnostic avec l'écriture d'un *livre blanc*. Des propositions ont permis de cibler des pistes de travail (agriculture, commerce, personnes âgées, communication). Elle ont été traitées en commissions selon les thèmes de développement choisis. Préfiguration du fonctionnement actuel de l'*EPCI de Colombey et du Sud Toulinois*, ces commissions existent encore, elles sont des forces de propositions.

Elles correspondent aux pôles de développement inscrits dans la charte (développement social et solidarité, développement économique, aménagement du pays, culture et communication, moyens généraux), elles se déclinent en groupe de travail sur des projets plus précis.

Les habitants de *Kermarron* ont nourri une méfiance vis-à-vis de toute forme d'organisation institutionnelle. Pour assurer la participation du plus grand nombre, ils fonctionnent avec des commissions autonomes (enfance, jeunes, vie quotidienne, animations, sport, jardins, échanges et voyages, services, financière et administrative). Elles sont reliées par l'assemblée générale de quartier.

Le conseil d'administration de *LAHGGLO* adopte des propositions qui viennent des commissions avant de les soumettre à ses adhérents. Ces commissions regroupent des thématiques (politique de la ville, questions sociales, aménagement du territoire, environnement). Elles sont ouvertes à toutes les associations membres de *LAHGGLO*, les participants représentent leur association de quartier. Les délibérations font mention des divergences de points de vue. La proposition finale ne fait pas l'objet d'un consensus, elle montre la diversité des opinions.

#### - Un fonctionnement informel avec une répartition de tâches

Le *collectif du plateau Millevaches* est composé de nombreuses associations, entreprises et personnes physiques. L'association *plateaux Limousins* est à l'initiative du premier rassemblement collectif qui portait sur le centenaire de la loi 1901. Chaque rencontre est organisée à tour de rôle par l'une des structures en fonction du thème retenu. Les projets qui naissent de ce groupe sont pris en charge par les structures ou les personnes qui ont envie de s'impliquer. D'autres réseaux ont le même type de fonctionnement.

Au sein des *interquartiers* du Port, les dirigeants d'équipe de foot sont les volontaires bénévoles de tout âge et de tout milieu social qui soutiennent les joueurs. Ils portent la responsabilité de l'équipe. Ils se répartissent, sans aucune hiérarchie, les différentes tâches : coordination avec l'OMS, organisation, entretien des maillots, entraînement des joueurs, intendance, marquage, recherche de financement...

#### - Les instances informelles ne sont pas en contradiction avec un fonctionnement structuré sur des modes très divers

L'*EPCI de Colombey et du Sud Toulinois* met en avant la participation des habitants dans le processus de décision sur les projets de développement du territoire. Chaque niveau de décision est identifié

par des règles de fonctionnement et des textes d'engagement adaptés : la charte est la garante de *l'esprit de pays*, les statuts d'établissement public de coopération intercommunale régissent le bureau et le conseil communautaire, un règlement intérieur définit les règles de fonctionnement du Pays relevant du développement local.

Les *interquartiers du Port* fonctionnent avec des délégations tournantes au sein des réunions de concertation coordonnées par l'OMS.

La cohérence du *GTI de la Duchère* repose sur la régularité et le système établi des réunions. Un noyau de 4 à 5 personnes constitué en association assure la logistique.

Les acteurs des structures de *Genèse* se réunissent mensuellement pour toutes les questions d'organisation, de projets et de suivi. Le conseil d'administration et l'assemblée générale de *Kermarron* ou de *LAHGGLO* sont des instances de décisions qui valident les projets nés au sein des commissions. À *Kermarron* l'assemblée générale est ouverte à tous les habitants. Les structures du *collectif du plateau Millevaches*, du *collectif du Perche*, de *PHARES* ou de *Genèse* sont autonomes dans leur fonctionnement statutaire et élaborent des propositions en se rencontrant dans des espaces informels.

#### - Dans les associations : le fonctionnement en Conseil d'Administration et bureau avec une Assemblée Générale reste pertinent avec des adaptations.

Tous les membres de *PHARES* font obligatoirement partie du conseil d'administration afin que tous soient engagés dans le fonctionnement collectif. À *Kermarron* les commissions ont une prédominance sur le conseil d'administration *LAHGGLO*, *PHARES* renouvellent obligatoirement leurs dirigeants. Pour la plupart, les salariés sont des militants et ils assistent aux décisions. Le *réseau École et Nature* fonctionne avec 8 coprésidents.

#### • Un mode d'organisation qui implique un partage de pouvoir.

#### - Dans des instances formalisées, le président n'a pas de pouvoir réel, les décisions sont collégiales

Les habitants de *Kermarron* déclarent avoir choisi un président qui n'aie pas trop de temps libre à consacrer à l'association. Ils veulent ainsi éviter qu'il ne cumule une représentativité de l'association (pouvoir symbolique) avec une présence trop importante dans les activités. Il n'a pas de pouvoir réel. Les décisions sont collégiales.

Le président de *PHARES* n'est pas non plus investi de pouvoir, il change chaque année. L'association des animateurs du *GTI de la Duchère* fonctionne avec un représentant identifié pour les parte-

naires, les membres se répartissent le travail et le rôle de président n'est pas effectif.

*LAHGGLO* ne veut pas que son président s'institutionnalise ; il change tous les 3 ans pour éviter l'appropriation d'un capital symbolique.

**- Dans des instances formalisées, les statuts notifiant que le poste de président doit tourner**

C'est le cas pour *LAHGGLO*, *PHARES*.

**- Dans des instances formalisées, le pouvoir est réparti entre plusieurs présidents ou vice-présidents.**

L'expérience du *Réseau École et Nature* est particulièrement exemplaire avec ses 8 coprésidents. La présidente de l'*EPCI de Colombey* a accepté ce rôle à condition de le partager avec 4 vice-présidents.

**- Des responsables de tâches ou des responsables de projets sont nommés indépendamment de tout pouvoir institué.**

Les équipes de foot des *interquartiers du Port* sont gérés collectivement par plusieurs dirigeants. À *Kermarron*, lorsqu'une personne a une idée d'activité pour l'association, elle porte la responsabilité de sa mise en œuvre au sein d'une commission. Les responsables de *LAHGGLO* se répartissent les fonctions de représentativité dans les instances où ils sont conviés. Si une structure de *PHARES* a envie de monter un projet collectif, elle le propose aux autres et elle en est le maître d'œuvre. Chaque commission de l'*EPCI de Colombey et du Sud Toulousain*, nomme un représentant qui rend compte au bureau communautaire des propositions de son groupe de travail. Les membres des structures du *collectif du Perche*, du *collectif du plateau Millevaches* ou encore de *Genèse* se répartissent des fonctions ou des tâches collectives. Au sein du *GTI de la Duchère*, les animateurs se répartissent le travail.

- Les décisions émanent à la fois de la partie invisible et de la partie visible de l'organisation. De ce fait ces modes d'organisation participatifs sont impalpables. Il est cependant possible de cerner cette alliance entre informel et formel faite d'un partage de responsabilités sans enjeux de pouvoir.

- Le mode d'organisation de ces initiatives est ouvert à la dimension économique :

**- Travail commun entre acteurs associatifs et acteurs économiques**

La richesse de l'expérience de l'organisation du *collectif du plateau Millevaches*, de *Phares*, de l'*AS Rome au Port*, du *Collectif du Perche*, de *Genèse*, ou encore de l'*EPCI de Colombey* est de côtoyer dans les mêmes projets de participation au déve-

loppement du territoire des acteurs économiques et des acteurs du monde associatif. La vision du développement est complémentaire : il s'exerce tant que le champ social qu'économique. Les entreprises citées dans les initiatives décrites sont constituées de salariés ou de sociétaires investis dans l'économie sociale.

**- Ouverture de l'action sociale vers une dimension économique**

Pour les entreprises de *Genèse*, du *collectif du Perche*, ou du *collectif du plateau Millevaches* l'économie n'est pas une fin en soi, elle est un moyen au service du développement local, de l'évolution des personnes et de leur potentiel. Cette démarche oblige à être doublement performant : en terme de viabilité économique et en terme de cohérence humaine et environnementale de l'action. Lorsque ces entreprises mettent en commun des moyens avec des associations, elles s'engagent de manière militante. La proximité de ces deux dimensions a permis à des associations de pérenniser des emplois jeunes ou/et d'assurer une autonomie de la structure sans recours systématique à des subventions.

L'autre aspect de l'ouverture économique de ces initiatives est de pérenniser des actions afin de créer des emplois. C'est ainsi que des bénévoles sont devenus salariés à l'*AS Rome du Port*, ou à *Ébullition*.

L'autre forme de liens est celle d'entreprises de l'économie libérale qui sponsorisent les *équipes interquartiers du Port* et recrutent leur personnel au sein de ces équipes.

Le lien « économique et social » entraîne un enrichissement mutuel sans confusion des rôles marchands ou non marchands. La dimension sociale (humaine et culturelle) de l'initiative donne l'éthique du projet économique et la dimension économique pérennise le projet social.

**Synthèse :**

Ces modes d'organisation sont au service d'une cohérence entre la forme et le fond de l'action. Faits de structures formelles et d'espaces informels, ils engendrent beaucoup de complexité. La dimension d'intérêt commun guide une manière de gouverner qui n'est pas faite de pouvoirs individuels mais d'un partage de responsabilités transversales. La collégialité dans les modes de décisions demande de la souplesse et de la confiance. C'est un maillage dans lequel ni le monde associatif, ni le monde économique n'est exclu.

*Mot-clef d'une forme d'organisation nouvelle « informelle » au sens « avoir des liens ».*

*Définition préalable de la commission :*

Ce terme ne recouvre pas les mêmes choses pour tout le monde. Il est ancien pour certains, nouveau pour d'autres. Il peut y avoir des réseaux ouverts ou fermés. C'est un mode de fonctionnement identitaire. Le réseau permet les échanges dans un climat de respect. Il permet une relation horizontale associant personnes physiques et personnes morales.

*Définition puisée dans l'expérience des initiatives rencontrées :*

Le réseau a deux natures :

**1 - Un maillage de structures formalisées, de groupes informels et d'acteurs d'un même territoire qui s'organisent pour travailler ensemble en préservant la diversité avec un partage des responsabilités**

*C'est le type de réseau rencontré au sein du collectif du plateau Millevaches ; Genèse ; Collectif du Perche ; PHARES ; Le Port, EPCI de Colombey ; LAHGGLO (avec le CLUQ).*

**2 - Un partage de pratiques avec d'autres en dehors du territoire d'action avec un mode de fonctionnement informel pour s'ouvrir sur des problématiques identiques**

Ce sont les réseaux auxquels participent l'association de Kermarron (réseau *Rêves d'habitants*) ; le collectif du Perche (le réseau *REPAS*, et des réseaux *étrangers divers*) ; PHARES (avec sa participation au CVA) ; Genèse ou le collectif Plateau Millevaches (dont les structures participent à différents réseaux) ; EPCI de Colombey et du Sud Toulousain (réseau *UNADEL*).

Un réseau n'est ni une juxtaposition de structures, ni une cohabitation, ni une fédération organisée autour d'un seul objet social. Le fonctionnement s'adapte aux besoins des structures qui le composent. Il est évolutif.

Quel que soit le niveau de réseau, différents types de modes d'organisation se mélangent :

**• Une formalisation du réseau par une structure de coordination (associative ou institutionnelle) ni centralisatrice ni fédéraliste**

*Phares* s'est structuré en association pour gérer les projets du collectif mais chacune des structures qui le composent est complètement autonome. Leur lien est la colocation d'un immeuble dont l'une des associations est propriétaire.

Le collectif du plateau Millevaches s'est doté d'une structure associative (IPNS) uniquement pour la réalisation du journal.

L'EPCI est l'organe institutionnel qui gère l'intercommunalité et coordonne la participation des habitants.

**• Le réseau n'a pas de statut juridique : l'une des structures du réseau est le pilote sans exercer de pouvoir sur les autres. Elle veille à ne pas endosser toutes les responsabilités.**

L'association Plateau Limousin dont la vocation est l'animation sur le plateau Millevaches assume une fonction de coordination. Mais les liens avec les autres sont facilités car la plupart des membres de son conseil d'administration sont membres ou salariés des autres associations et entreprises du collectif.

C'est le même phénomène dans le Perche avec l'association *Reinette Verte* ou avec la SARL Perche-activités.

L'association *Halage* joue aussi ce rôle au sein de PHARES du fait de sa position de propriétaire. Elle est en effet particulièrement attachée à l'éthique du collectif où le partage des locaux n'étant qu'un moyen pour se regrouper et créer des liens. Elle ne veut pas se retrouver en situation de gérer de l'immobilier.

L'association ACEISP a longtemps été le pivot de Genèse. Elle est depuis plusieurs années rejointe dans ce rôle informel par les SCOP SMTS et 3 BIS.

**• Le réseau n'a pas de statut juridique : les acteurs se répartissent les rôles de façon variable**

*Kermarron* assume le rôle de trésorier pour le réseau *Rêves d'habitants* par exemple.

**• Le réseau est constitué d'un représentant (personnes physiques) par structure**

C'est le cas pour la présence aux réunions de coordination des *interquartiers* du Port ou au conseil d'administration de PHARES.

**• Dans tous les cas, les décisions ne sont pas centralisées.**

**Un réseau naît de la volonté de quelques acteurs de s'organiser avec d'autres pour plus d'ouverture et pour enrichir les réflexions. Le réseau naît aussi de rencontres lors de colloques ou d'événements divers où les personnes qui se sont rencontrées ont envie de poursuivre un travail ou une réflexion commune. Il est aussi issu d'actions de solidarité**

PHARES est né des liens pré-existants entre *Ébullition*, *Halage*, *Initiatives Environnement*. Évoquant leur besoin d'extension de locaux, ils ont été rejoint par d'autres associations. *Halage* étant la seule structure en capacité de négocier un prêt, elle est devenue propriétaire de l'immeuble. Une association a été créée pour marquer la démarche collective que ne représente pas le mode d'acquisition des lieux.

Les *interquartiers du Port* ont pour origine le désir de jeunes de faire du foot dans un cadre souple et peu onéreux. S'affilier à une ligue présentait des contraintes qui excluaient la plupart des jeunes de ces quartiers en difficulté. Une première équipe sur le quartier de *Rome* a commencé à organiser des matchs avec d'autres quartiers. L'objectif principal est devenu celui de se faire plaisir, de se rencontrer et de contribuer à une bonne image de la ville. Pour renforcer des liens de coopération un prix est décerné à l'équipe la plus *fair-play*. Ce trophée qui est la récompense la plus importante (un voyage) a permis de dépasser des situations de tensions. Tout le quartier se mobilise et participe aux matchs qui sont des moments de fêtes incontournables. Les jeunes se sont responsabilisés et ont créé une multitude d'activités qui ont commencé avec du soutien scolaire. Des femmes ont pris le relais. Les équipes mixent adultes et jeunes. Le principal est de participer.

Le « réseau » du plateau Millevaches dénommé *collectif d'associations* a pour origine un moment festif où l'association *les plateaux Limousins* a réuni toutes les associations afin de lancer d'un espace citoyen d'échanges sans nier les spécificités de chacun.

Le partage d'idées et le montage de projets de travailleurs sociaux, d'artisans, d'artistes a constitué un réseau de personnes. Elle ont quitté leur institution pour créer leur propre emploi au sein de structures qui mettent en cohérence insertion sociale, développement économique et solidarité. Par ce fonctionnement en réseau, le groupe *Genèse* n'a jamais cessé d'être dans l'innovation.

Le collectif du Perche a des origines similaires avec des acteurs de professions différentes qui donnent des orientations différentes aux motivations et à l'action. Il fait partie d'un réseau auquel participe également des structures du Limousin. Ce réseau dénommé *REPAS* est parti du besoin res-

senté par des entreprises et associations qui se reconnaissent de l'économie alternative et solidaire d'échanger sur leurs pratiques.

Les nombreux voyages qui ont ponctué la vie de l'association *Kermarron* ont favorisé une ouverture et un besoin de rencontrer d'autres habitants, d'autres quartiers. Les premiers échanges étaient locaux, puis le réseau s'est fortifié au fil des rencontres avec le MDSL (Mouvement pour un développement social des quartiers). Le réseau est un mode d'accueil, un espace de discussion et d'échanges de savoir-faire, un lieu de valorisation.

**Un réseau est souvent impalpable car chacune des organisations fait partie du tout mais n'explique pas le tout**

C'est typique de *Genèse*, du *collectif du plateau Millevaches*, du *collectif du Perche* qui sont difficiles à cerner car si les structures et les actions sont visibles, leur regroupement n'est pas identifiable pour l'extérieur.

**La confiance est un facteur essentiel, il n'y a pas d'enjeu de pouvoir dans un réseau. Un réseau est fait d'une culture commune. Les personnes ou les structures se reconnaissent d'un réseau. Il laisse une amplitude de liberté d'appartenance et de participation très large. Il est créateur et facilitateur de liens. La cohésion d'acteurs divers ou d'actions se fait par la vie du réseau. Le réseau est un espace de solidarité fait de personnes qui ont envie de s'impliquer dans une dynamique commune.**

C'est un lieu d'écoute, d'échanges, de respect, de circulation d'informations, d'émulation, de valorisation. Il n'est souvent pas reconnu en tant que tel faute de statut juridique identifiable mais cette reconnaissance n'est pas forcément souhaitée par les acteurs. Il n'a pas besoin de financement important car il ne génère pas de fonctionnement endogène. Il peut se doter de moyens pour répondre à des besoins partagés par ses membres.

#### **Synthèse :**

**Maillage de structures diverses, le réseau est une organisation transversale qui implique une confiance et un partage de tâches. Sa souplesse permet aux membres qui sont autonomes, d'être libres d'entrer et de sortir. Le réseau apporte une dimension d'ouverture, de partage, donne accès à l'information.**

# Démocratie participative

*Mot-clef en lien avec une façon de gouverner, de gérer un territoire.*

*Définition préalable de la commission :*

Ces termes renvoient à la concertation qu'il ne faut pas confondre avec l'information : informer – consulter – concerter – associer – impliquer – suivre la décision. Cela suppose en amont : associer à l'élaboration (on ne décide pas) en aval : on rend compte des décisions prises, on évalue, on s'engage. C'est un mode de fonctionnement différent de la démocratie représentative mais qui ne s'oppose pas.

*Définition puisée dans l'expérience des initiatives rencontrées :*

**Il y a plusieurs façons de gérer un territoire ou une structure de manière démocratique. Ces différentes façons ne s'opposent pas, elles se complètent. Certaines ne sont pas utilisées. Sur un territoire, on peut observer :**

**• La représentation**

*LAHGGLO* se confronte à une instance de ce type avec la Communauté d'agglomération de Grenoble constituée d'élus au second degré qui n'ont pas de compte direct à rendre à la population.

**• La consultation**

Les conseillers municipaux du XIX<sup>e</sup> arrondissement de Lyon ont pris l'habitude depuis 15 ans, dans le cadre des différentes opérations de réhabilitation du quartier qui se sont succédées, de consulter la population pour les décisions concernant l'aménagement de la cité. Cette consultation a lieu sur invitation du *GTI*.

**• La concertation**

L'office HLM a associé les habitants de la cité de *Kermarron* au projet d'espaces communs du quartier. Un petit groupe, porteur d'une demande collective a travaillé en collaboration avec un architecte. D'un rapport de revendication, ils sont passés à la proposition d'un projet d'extension du centre. En finançant la maquette, ils sont allés au bout de la démarche de participation et de concertation par une appropriation

symbolique et réelle du projet.

Les élus de la ville du Port se déplacent à la demande des habitants pour traiter des problèmes aigus ou des projets.

**• La participation**

Elle est pratiquée depuis plus de vingt à l'échelle d'une intercommunalité avec l'*EPCI de Colombey et du Sud Toulousain* et elle se met en place depuis deux ans sur la commune de l'Île Saint-Denis où les conseillers municipaux (issus de la société civile) ont été élus sur un programme de démocratie participative et d'écologie urbaine.

**La démocratie participative est la forme la plus aboutie d'un travail de proximité entre les élus et la population. Parler de démocratie participative concerne autant la responsabilité des habitants que celle des élus :**

- Elle concerne d'un côté les habitants : dans la réalité, ce sont ceux qui ont un certain niveau de conscience de la citoyenneté qui s'impliquent, on peut remarquer que souvent ils sont militants associatifs ou syndicalistes.
- Elle concerne les élus dans leur volonté à bien vouloir partager le pouvoir.

**Les moyens donnés ou pris pour que chacun puisse s'exprimer vont entraîner des différences d'engagement et de participation.**

**Du côté des habitants**

- De manière atomisée :
  - le vote
  - l'interpellation des élus avec des propositions
- De manière organisée dans des instances informelles
- De manière organisée dans des instances formelles institutionnelles (conseil de quartier, conseil de développement, projet d'agglomération,...)

**Du côté des élus**

- Soit les élus opposent le caractère de non représentativité des habitants [*LAHGGLO, Ébullition (dans ses débuts)*]
- Soit ils sont à l'écoute et sont présents [*Le Port, Kermarron, Collectif du Plateau Millevaches*]
- Soit les élus font de la rétention d'informations [*syndicat mixte du plateau Millevaches, les amis du musée de Revermont*]
- Soit ils recherchent la concertation [*GTI Duchère, EPCI de Colombey*]
- Soit les élus veulent maîtriser la participation [*LAHGGLO, Kermarron*]
- Soit ils veulent bien partager le pouvoir de gérer (pas de décider) [*EPCI de Colombey, Île Saint-Denis*]

La démocratie participative implique un changement de perspectives, un changement culturel qui n'est pas plus acquis du côté des habitants que des élus. La démocratie participative qui marche est celle qui est le fruit d'une réflexion politique fondamentale. Elle ne peut pas s'improviser car elle requiert que les habitants comme les élus œuvrent dans le sens de l'intérêt commun (qu'il s'agit de définir au préalable). Une charte peut avoir ce rôle de définition et de garant

L'EPIC de Colombey et du Sud Toulinois est aujourd'hui une référence en matière de démocratie participative car son ancienneté lui confère une notabilité. Mais cette histoire qui s'est construite au fil des problèmes qui se sont présentés n'auraient sans doute pas pu perdurer s'il n'y avait pas eu une réflexion préalable. Ce sont une quarantaine de citoyens qui se sont rencontrés dans des associations, des syndicats, à la paroisse, et qui, prenant conscience du déclin de leur territoire ont eu envie d'agir. Ils décident de faire une analyse des forces et faiblesses de leur canton et se réunissent en commission de travail. Un *livre blanc* fait état de la situation. Présenté dans toutes les communes, il ne drainera que le fatalisme mais renforcera pour ces acteurs la conviction de la nécessité d'agir sur le plan politique. Le démarrage de cette coopération intercommunale se fera par un travail quotidien et sur des propositions réfléchies. La vision long terme du développement est omniprésente.

La démarche de l'Île Saint-Denis est similaire dans la conduite d'une réflexion à la fois citoyenne et politique pour inventer une autre façon de gouverner. Ici, c'est l'association *Ébullition* qui a mené un travail de sensibilisation, d'action et de réflexion sur les problèmes de la commune. Porteuse d'une démarche citoyenne, elle a éveillé la participation des habitants. La réflexion politique a été relayée dans l'association *Île Vivante* qui a accompagné la 1<sup>re</sup> campagne électorale et les 3 conseillers municipaux qui ont été élus. Un travail de réflexion, de débat public, d'écrits a permis pendant plus de 6 ans de préparer un programme politique hors parti. C'est ainsi qu'une liste citoyenne a été élue sur un programme de démocratie participative et d'écologie urbaine.

**La pédagogie a un rôle important. L'apprentissage de la citoyenneté est du ressort de l'éducation nationale et de l'éducation populaire.**

C'est de cette démarche que peut se reconnaître des associations telles que *Kermarron*, *Ébullition* ou certaines du collectif du Perche ou du plateau Millevaches...

Quoiqu'il en soit, beaucoup ne participent pas : autres préoccupations, pas le temps,... La participation ne peut pas se décréter. C'est le paradoxe des lois sur les conseils de développement ou sur la démocratie de proximité.

Le comité de bassin d'emploi du Sud du Tarn est conscient de cette difficulté. C'est pourquoi il a initié une démarche de participation en direction des associations selon plusieurs étapes. Un petit groupe constitué d'acteurs différents (élus et acteurs économiques) s'est réuni avec des techniciens. Des représentants de coordinations associatives ont été invités pour préparer une assemblée plénière des associations. L'opération consistait à faciliter la composition du collège des associations du futur Conseil de développement en réunissant des fédérations et des associations atomisées autour d'ateliers thématiques.

**Les acteurs des initiatives rencontrées recherchent la participation du plus grand nombre et veillent aux moyens d'intégrer de nouvelles personnes (les moments conviviaux sont des espaces privilégiés pour cela). Il est constaté que les personnes viennent plus facilement quand le sujet est concret ou quand l'enthousiasme créatif anime le groupe. Mais souvent les projets ne se réalisent pas immédiatement et les réunions se multiplient. Beaucoup se découragent ou n'ont pas la persévérance de rester dans des phases de préparation de l'action. La difficulté est de mobiliser les personnes dans la durée. La participation est un processus qui prend du temps : du temps d'information, de formation, de réflexion, de concertation... C'est ainsi que la participation est souvent limitée à un noyau de personnes qui s'engagent.**

Le collectif du plateau Millevaches est récent mais la vie associative est dense et la participation est forte malgré les distances kilométriques qui sont une vraie contrainte lors des réunions tardives. Les habitants sont suffisamment motivés pour être en lien avec les autres.

À *Genève* le nombre de personnes engagées n'a pas été proportionnel à l'augmentation du nombre de personnes au sein du groupe. La prégnance économique au sein des structures laisse peu de temps disponible pour le militantisme d'ensemble. De plus, si le début était marqué par la profusion de projets, aujourd'hui, la sédimentation des difficultés rencontrées occupe les acteurs à des tâches ingrates de fonctionnement. Une nouvelle dynamique pourra naître grâce à des moments festifs et une cohésion sur un projet commun.

*PHARES* rencontre le même type de difficulté de mobilisation car les salariés et les bénévoles sont accaparés par le développement ou la survie de leur structure. Le collectif repose sur ceux qui

sont plus conscients de l'intérêt de faire ensemble.

La participation des habitants du Port est importante car chacun peut trouver sa place dans la réalisation de tâches diverses lors d'activités de loisirs et des moments festifs qui facilitent les rencontres. L'association *Kermarron* est remarquable par son fonctionnement qui responsabilise les personnes. Toutefois, elle ne réunit que le quart des habitants. Il y a ceux qui sont trop démunis socialement et psychologiquement, ceux qui sont là provisoirement, ceux qui n'ont pas envie. Des repas festifs ont lieu plusieurs fois par mois pour intégrer des nouveaux. Des plaquettes d'information sur le centre social sont distribuées systématiquement aux nouveaux locataires.

La participation des acteurs du collectif du Perche est concentrée autour de ceux qui partagent le même local. Les adhérents des associations et les associés des entreprises se mobilisent plus ponctuellement lors d'assemblée générale ou pour des actions concrètes.

À Colombey, les élus, agents de développement et quelques habitants s'interrogent sur le phénomène de croissance qui entraîne des tâches de gestion et démotive les acteurs. Le rythme d'émergence de projets ralentit au fur et à mesure que des besoins sont satisfaits. De fait les habitants sont moins enthousiastes pour venir dans des réunions de gestion d'équipements. De plus les agents de développement, malgré leur effectif qui augmente sont accaparés par des questions techniques et n'ont plus le temps d'animer des groupes d'habitants. Pour autant si la participation ne concerne pas tous les habitants, ils sont encore nombreux à se sentir concernés par leur territoire.

Les animateurs du *GTI de la Duchère* constatent amèrement la difficulté d'être relayés. Les tâches sont ingrates, il n'y a aucun pouvoir ni prestige à gagner dans ce travail de persévérance et de régularité. Il n'y a pas de convivialité pour attirer des nouveaux.

*LAHGGLO* a la même difficulté de renouvellement de ses membres. L'investissement dans cette association demande beaucoup de temps libre, de capacité intellectuelle, de compétences relationnelles et pédagogiques. Les membres actifs sont plutôt des retraités qui ont du recul sur la vie politique et associative. Là aussi, il n'y a pas d'échanges dans la convivialité.

**Les élus opposent le manque de représentativité des personnes qui participent. Celles-ci se sentent pourtant légitimes car elles ont fait un travail en amont de connaissance du sujet, d'information auprès de la population et de recueil des attentes.**

Par exemple, les élus refusent de recevoir *LAHGGLO* sur ce prétexte de représentativité. En revanche l'association est invitée au Conseil de développement et au GPV (Grand projet de ville).

**D'autres élus sont satisfaits d'avoir des interlocuteurs de la "société civile" car la concertation devient un passage obligé.**

C'est la raison des bonnes relations du *GTI de la Duchère* avec les élus.

**Comme les lois prévoient la participation des habitants, les élus sont attentifs à leur présence mais selon leur volonté ou leur peur à partager le pouvoir, ils ne réalisent pas toutes les phases de la démocratie participative. Ils peuvent même se réfugier derrière des instances mises en place et contrôlée par eux : conseil de quartier, conseil de développement ou derrière des associations qui ont pour objet de faire participer les habitants. Selon le rapport de force, cela peut être de la démocratie participative ou un faux-semblant. Or, la responsabilité de la décision reste légalement aux élus. Il ne s'agit donc pas de partager le pouvoir de décision mais celui de gestion.**

**Les moyens de la démocratie participative sont complémentaires et ne se suffisent pas à eux seuls :**

- L'information en amont avec des réunions à thème, des comptes rendus de réunions, une transparence du budget, un journal d'information. Les fêtes sont aussi des moments de rencontres et d'échanges. Le journal est un moyen plus ou moins porteur de participation selon s'il est réalisé par un comité de rédaction élu-habitant ou seulement par les élus. Certains s'arrêtent à la phase d'information sans se préoccuper si celle-ci est utilisée par les habitants.

C'est le cas du syndicat mixte du plateau Millevaches ou la communauté d'agglomération avec *LAHGGLO*.

- L'appropriation de l'information : il s'agit de donner les moyens pour que l'information soit utile à la participation

La commune de l'Île Saint-Denis a mis en place des ateliers de l'urbanisme. Il s'agit d'une boutique ouverte à la population qui vient s'informer et s'exprimer sur les projets d'aménagement de sa ville. Des experts animent ce lieu avec une démarche pédagogique adaptée pour associer les personnes en amont des projets. La méthode permet d'essaimer et de démultiplier la participation. Les habitants ne sont pas mis devant le fait accompli d'une décision à accepter ou refuser. Ils sont créateurs du projet qui n'est pas réservé ni à une élite, ni à des experts, ni aux élus.

Les techniciens et élus de la Duchère viennent aux réunions du *GTI* pour expliciter oralement

devant les habitants présents leurs projets et leurs intentions qui sont soumises au débat.

Avec le *livre blanc*, l'EPCI de Colombey s'est construit sur une démarche interactive portée par les habitants. La démarche de bilan a cherché également à démultiplier le nombre de personnes impliquées.

• **La formation : c'est un moyen plus important qui favorise la concertation et qui sensibilise à la citoyenneté**

Les habitants de *Kermarron* suivent régulièrement des formations sur les sujets qui les intéressent : le statut de l'élu, la loi 1901, l'euro, informatique, prendre la parole en réunion... Elles sont l'élément moteur de structuration du groupe autour d'échanges constructifs. Les réflexions qui en sont issues font mûrir des projets.

L'EPCI de Colombey a également recours à la formation tant pour répondre à des besoins (accompagnement de projets de création d'activités économiques, par exemple) que pour sensibiliser plus largement les conseillers communautaires à la démarche de participation et au rôle de l'élu.

• **La consultation : c'est l'organisation de lieux de débats.**

Ce sont des pratiques courantes à l'Île Saint-Denis, au Port, à l'EPCI de Colombey. Ils se réduisent à des sondages sur le territoire de LAHGGLO ou à « une mise devant le fait accompli » avec une consultation qui se réduit à de la transmission d'information [ce qui arrive parfois à la Duchère]

• **La concertation : il faut pour cela des instances clairement définies. On peut citer : un conseil de la vie associative [Île Saint-Denis], l'organisation de travail en commissions [EPCI de Colombey], des bilans participatifs [EPCI de Colombey], un conseil de développement [en cours pour LAHGGLO]; la proximité de l'élu [Île Saint-Denis, EPCI de Colombey], ; des référendums [Île Saint-Denis], conseils de quartiers [en cours à l'Île Saint-Denis, en projet à la Duchère] des "ateliers" de projets [Kermarron, Île Saint-Denis, Collectif du Plateau Millevaches (avec le pôle d'accueil)].**

• **Une participation aux décisions avec des propositions de projet qui viennent des habitants, sur les orientations des élus**

C'est ainsi que les élus gèrent leur territoire à l'Île Saint-Denis, et à Colombey.

La démocratie participative requiert une vigilance à conserver des lieux critiques. Lorsqu'il y a un désir d'associer la population, les élus recherchent une concertation consensuelle qui tend à gommer les oppositions. Or d'une part, tous ne participent pas et d'autre part, il est important de garder du recul sur la forme et le fond de la participation. Seuls des lieux extérieurs indépendants du pouvoir peuvent exercer cette fonction.

À l'Île Saint-Denis, l'association *Île vivante* a un journal indépendant de celui des élus qui les encouragent à donner un avis public critique sur la gestion de la commune.

À Colombey, l'association ADCC a joué ce rôle au début en offrant un lieu de réflexion politique autonome, aujourd'hui la présence de conseillers communautaires de différentes tendances politiques ne suffit pas à organiser l'opposition car le consensus prévaut dans les débats et il manque un espace de contradiction.

**Synthèse :**

Gérer une association, une entreprise, un territoire de manière participative donne la possibilité à tous de s'informer, de comprendre, de faire des propositions, d'être écouté. La démocratie participative implique un partage du pouvoir dans l'élaboration des décisions. Elle ne peut se construire sans opérer un changement culturel. Elle a besoin de temps. Elle s'inscrit dans un processus.

La participation ne se décrète pas. Pour s'exercer elle a besoin de moyens multiples complémentaires. La démocratie participative ne peut se contenter du consensus évident, elle doit compter sur toutes les forces vives et en particulier veiller à des espaces critiques.

Sur un territoire administratif, la démocratie participative crée un lien de proximité entre élus et habitants. Le partage s'effectue au niveau de l'émergence de projets ou de la gestion mais le pouvoir de décision revient aux élus.

*Mot-clef qui englobe les autres concepts.*

*Définition préalable de la commission :*

Ce développement durable suppose l'équilibre de quatre pôles : culturel – social – environnemental et économique. Il implique la participation, l'évaluation, la citoyenneté par opposition à l'individualisme, l'implication forte des habitants, le développement communautaire, la recherche de cohérence. Il est un processus qui doit s'évaluer et poser la question de l'essentiel. Ce sont des actes posés aujourd'hui en projection de ce qu'ils induisent pour le futur.

*Définition puisée dans l'expérience des initiatives rencontrées :*

Ce mot vient comme une conclusion à la démarche de participation des acteurs à l'animation de leur territoire. Il n'est jamais explicitement évoqué hormis lorsque certains acteurs conduisent des actions économiques respectueuses des personnes et de l'environnement ou mènent des actions d'éducation à l'environnement et à la citoyenneté.

Il ne peut pas être défini comme les autres termes car il n'est pas toujours palpable. Il est sous jacent.

On peut le définir par son texte générique, né de la rencontre de deux courants (celui de conscience écologique et celui de la notion de développement) lors de la conférence de Rio en 1992 « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Il se définit comme un processus de développement qui concilie l'environnement, l'économie et le social et établit un cercle vertueux entre ces trois sphères.

Ce concept indique une notion de durabilité qui ne se réduit pas à la pérennisation des actions.

En fait, ces initiatives sont faites de projets qui articulent vie sociale, vie économique et aménagement du territoire dans le respect de l'environnement. C'est ici un terme transversal.

On peut dire que la maîtrise du développement par le mode participatif concourt à un développement durable.

- Par exemple, dans le Limousin, le Perche ou à l'Île Saint-Denis, les acteurs rencontrés s'organisent avec cette volonté. Ils veillent par leurs actions présentes à léguer un territoire vivant aux générations futures.
- Lorsque les habitants du Port, de Kermarron, de Colombey, de la communauté d'agglomération de Grenoble ou ceux de la Duchère agissent pour mieux vivre sur leur territoire en maîtrisant leurs actions dont ils sont le cœur, ils contribuent à l'élaboration d'une culture nouvelle.

## ANALYSES

---

Les définitions que les pratiques de terrain nous donnent de ces *mots-clefs* sont de précieux éclairages sur la participation des acteurs à la vitalité de leur territoire et sur leur mode d'organisation. Rarement employés seuls dans les discours, ces mots recouvrent une réalité faite de systèmes complexes où rien n'est figé. Au-delà de l'action, c'est la démarche et le mode d'organisation qui traduisent ces *mots-clefs* de manière interdépendante. Il est en effet difficile d'évoquer la participation de la *société civile (démocratie participative)* sans référence à un *territoire* et au développement de celui-ci. Le concept de *développement durable* ou de *développement local participatif* allant de soi dans ces modes d'organisation (de *gouvernance*) où le fonctionnement en *réseau* et *partenarial* avec un partage de pouvoir est présent.

Dans son désir de mieux cerner « l'animation territoriale », la commission du CNVA se pose deux questions liées : l'exigence d'une nouvelle gouvernance associative qui renvoie au système du réseau et l'inscription des associations dans les organes de participation.

Pour aborder le sujet, nous choisissons de considérer en premier lieu la participation car elle est au centre de la motivation des acteurs. Dans un premier chapitre, il sera question de sa dynamique pour traiter dans le deuxième chapitre de son expression. Le désir d'être acteur engendre des modes d'organisations adaptés que nous traiterons dans un troisième chapitre. Ainsi, l'organisation issue de la participation est un moyen et elle en devient le but par la cohérence qu'elle instaure entre le fond et la forme.

Les initiatives rencontrées ont une pratique éprouvée de la participation. Les entretiens effectués dans le cadre de la recherche-action ont été l'occasion pour ces acteurs de prendre un temps de recul sur leur mode d'organisation et parfois d'en percevoir des facettes dont ils n'avaient pas conscience ; leur fonctionnement étant souvent inspiré par le pragmatisme de l'action avec une adaptation à l'évolution de leurs parcours.

De nombreux enseignements, rarement transmis, se sont dégagés de la richesse de leur expérience. Nous ne pouvons pas tous les aborder, aussi la commission a porté son attention sur quelques pistes de réflexion concrètes donnant lieu à préconisations.

# Une dynamique de participation

## LA NÉCESSITÉ DE FAIRE ENSEMBLE

### Une volonté politique

□ Si l'idée de la participation des citoyens est évoquée de plus en plus couramment, sa mise en œuvre demande des efforts de part et d'autre et elle n'est pas encore acquise. En 1982, Hubert Dubedout, insistant sur la participation des habitants, va marquer la politique de la ville avec son rapport *Ensemble refaire la ville* : « La citoyenneté n'est pas un des aspects de la politique de la ville. Elle est son principe fondateur, son objectif, son moyen ». Conseil économique et social, conseil de quartier, conseils de développement, groupe d'action locale, contrats de ville, contrat éducatif locaux... témoignent des intentions des législateurs à organiser la participation des citoyens à la gestion des territoires.

La première loi est celle de 1965 qui a obligé à une concertation préalable en matière de création et d'organisation de ZAC, puis l'article 16 de la loi dite PML du 31 décembre 1982 a créé les Comités d'Initiatives et de Consultation d'arrondissements. Le processus de décentralisation, avec la loi du 2 mars

1982, s'est construit dans cette intention de rapprocher le peuple des instances de décision et tendre à rapprocher le pouvoir des citoyens. Les lois suivantes ont d'abord concerné les transferts de compétences. Et c'est 10 ans plus tard que la loi du 6 février 1992 relative à l'Administration territoriale de la République cite le droit à l'information et à la consultation qui avait été prévu dans les premières lois. Elle a été précédée de la politique de la ville avec les différentes procédures qui se sont succédées à partir de 1977 : habitat et vie sociale, développement social des quartiers, contrats de ville, grand projet de ville... qui ont introduit la consultation et la participation des habitants. Puis la Loi d'orientation pour l'Aménagement et le développement du territoire du 4 février 1995 donne le cadre de pays constitué par une cohésion géographique, culturelle, économique et sociale où la concertation entre les collectivités territoriales et les acteurs locaux est stipulée. Enfin la Loi d'orientation pour l'Aménagement et le

La notion de pouvoir est sous-jacente à l'ensemble de nos propos. Il convient de le définir au préalable. Le pouvoir pénètre toute collectivité humaine pourvu qu'elle soit organisée. «Le pouvoir est l'ensemble des processus et des rôles sociaux par lesquelles sont effectivement prises et exécutées des décisions qui engagent et obligent tout le groupe». (Source : universalis) Le pouvoir peut être considéré comme une domination exercée par l'un ou plusieurs des membres sur les autres au nom d'une autorité légitimée. La lutte pour le pouvoir est l'enjeu de la vie politique. Il constitue la légitimité de gouverner. Le pouvoir peut être institutionnalisé ou individualisé, être concentré ou partagé, être réservé à une élite ou s'ouvrir. Il comporte l'ambiguïté de son acceptation. Par le vote, le citoyen «délègue» son pouvoir, il consent à être gouverné. Le mot pouvoir comporte aussi le sens du verbe signifiant avoir la possibilité d'agir, la faculté de faire. C'est le pouvoir de choisir, le pouvoir que chacun peut exercer sur sa vie.

développement durable du territoire du 25 juin 1999 va donner corps à la participation des acteurs sociaux avec le Conseil de développement. Elle introduit de manière plus spécifique la notion de projet inscrite dans du développement durable, c'est-à-dire un projet respectueux de l'équilibre économique, environnemental et humain.

D'autre part, ce cadre de la réforme de l'État qui a pour objectif de rapprocher le citoyen du service public, de simplifier les relations, et de mieux coordonner les services déconcentrés de l'État au niveau régional et départemental va aussi se décliner pour les associations avec la circulaire du 22 décembre 1999. Des missions interministérielles au niveau des départements sont animées par la DIES avec l'élaboration d'un état des lieux sur l'information, l'accueil et l'appui aux associations, la mise en place d'une mission d'accueil et d'information des associations (MAIA). C'est une mission de regroupement de services déconcentrés pour faire reconnaître la transversalité de la vie associative. La DIES travaille pour cela en partenariat avec les instances qui regroupent les acteurs de l'économie solidaire telles que la CRESS (chambre régionale de l'économie sociale et solidaire), ou la CPCA régionale (conférence permanente des coordinations associatives). Par sa vocation interministérielle, la DIES est dans sa capacité à mettre de la cohérence dans les politiques transversales. Elle travaille de fait avec les instances décentralisées dans une recherche d'équilibre entre les compétences de la Région et celles de l'État déconcentré en région.

Encore plus d'actualité, la circulaire du 6 septembre 2002 du ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés Locales aux Préfets de Région donne des orientations de méthodes précises pour l'organisation d'une consultation régionale (les « Assises des Libertés Locales »), afin de préparer la réforme de la décentralisation. Cette démarche qui se veut locale est préparée et orchestrée au niveau national.

Les injonctions des pouvoirs publics au travers de ces différents textes rapidement cités, visent l'organisation de la consultation des habitants, sans pour autant en prévoir les modalités. Les conseils de quartiers qui se mettent en place, par exemple, ne donnent aucune indication sur leur constitution et les modes de représentation des habitants. La rencontre entre la société civile et les volontés publiques n'est pas réellement effective.

La forme consultative se pratique aussi plus aisément de manière informelle, en réponse aux directives réglementaires ou par le biais de missions confiées à des institutions spécialisées ou encore par des assemblées consultatives instituées. Le Conseil Économique et Social, lui même organe consultatif, souligne le rôle des assemblées consultatives<sup>6</sup> : « elles ont vocation à jouer un rôle de creuset, au sein duquel s'organisent la confrontation, le dialogue et finalement la concertation, alors que de surcroît, elles n'ont

6. *La décentralisation et le citoyen*, Rapport présenté par Madame Claudette Brunet-Léchenault, Avis et rapports du Conseil Économique et Social, 2000, Les éditions des Journaux officiels, page II-151.

aucune compétence en matière de décision. [...] (elles n'ont pas) vocation et aptitude à être des contre-pouvoirs. Si elles interfèrent dans le champ du pouvoir, c'est pour l'éclairer et non pour lui disputer ses prérogatives ».

Mais qu'en est-il de la réalité du partage du pouvoir ?

↳ S'il est dit qu'il faut que les citoyens participent, la manière de le faire reste à inventer. Ceux qui sont détenteurs du pouvoir ont le pouvoir de décider de le partager

Citoyen et citoyenneté sont des termes qui vont rejoindre l'utilisation du mot-clef société civile.

Le dictionnaire Larousse nous délivre la définition suivante : « Personne officiellement enregistrée parmi les membres de la communauté politique que forment les habitants d'un pays, soit parce qu'elle est née dans ce pays, soit en vertu d'un acte de naturalisation ». La citoyenneté est la qualité de citoyen, le fait d'exercer ses droits et ses devoirs. Sous l'antiquité, le citoyen se différenciait du simple habitant par ses droits politiques, de gestion de la cité.

Aujourd'hui, selon Olivier Duhamel\*, professeur de droit constitutionnel, « le citoyen est celui qui est membre de la communauté politique territoriale, titulaire de droits et soumis à des obligations uniformes indépendamment en principe de son appartenance à des collectivités « particulières » (sexe, lignage, tribus, corporations, castes, communautés, classes, religions). [...] Créé par la loi, le citoyen est aussi appelé à participer à l'élaboration de celle-ci, soit directement, soit indirectement par la désignation de représentants ayant des compétences constitutives, législatives, réglementaires ».

\* in *La décentralisation et le citoyen*, Conseil Économique et Social, rapport présenté par Mme Claudette Brunet-Léchenault, éd Jounaux Officiels, Juin 2000.

ou non, d'où les nombreuses disparités. Patrick Viveret<sup>7</sup> et Jacqueline Mengin nous rappelle sa nature : « Ce pouvoir reste dans notre pays très déterminé par son origine monarchique et par sa tradition centralisatrice. La révolution n'a pas remis en cause la nature fondamentale de ce pouvoir, se contentant de remplacer le sacre divin du roi par l'onction du peuple. Alors que Montesquieu préconisait une pluralité et une séparation des pouvoirs, c'est en fait Rousseau et la tradition d'unicité du pouvoir qui ont gagné. [...] Estimer que la légitimité est réservée au seul pouvoir politique conduit à considérer qu'une action intéressant la collectivité n'est réellement fondée que si elle est commanditée par l'État ou par une collectivité publique. Se sentant investis de ce pouvoir unique, les élus peuvent au mieux n'en déléguer à d'autres que telle ou telle parcelle. Dans cette logique, l'action d'une association ne peut être considérée comme légitime que si elle résulte d'une telle délégation »<sup>8</sup>. C'est ainsi que l'on constate un clivage entre associations « instrumentalisées », légitimes pour agir sous le contrôle des pouvoirs publics, et associations diversifiées qui

7. in *Les associations à l'épreuve de la décentralisation. Bilan 1991-1992, La décentralisation face à la tradition française d'unicité du pouvoir*, Patrick Viveret, éd. La documentation française, Paris, Juin 1993, page 119

8 *Séminaire consacré au guide Territoires et pratiques de démocratie locale*, ADELS, CELAVAR, Fédération des Parcs, Mairie-Conseils (CDC), 15 février 2002, page 4.

## L'hétérogénéité associative

↳ Les associations sont multiples (entre 700 et 800 000) et leur nombre est croissant (environ 60 000 se créent par an). Secteur diffus du fait de la diversité des types d'actions, des tailles, des objectifs, des spécificités particulières, des implantations territoriales, les associations ont un champ de représentation qui va de la sphère publique à la sphère économique. Reléguées parfois à leur seule vocation sociale et bénévole, elles n'en sont pas moins l'un des premiers employeurs de France. Touchant tous les citoyens dans leur vie quotidienne (loisirs, enfance, famille, santé, vie locale, vacances, éducation, culture, sports, vie sociale, environnement...), ce secteur n'occupe pourtant pas la première scène du paysage institutionnel.

Traditionnellement lieu d'expression de la société civile, le secteur associatif relève à la fois du secteur public et à la fois des échanges économiques, ce qui le rend très hétérogène. Plutôt que de le définir comme *ni public ni privé*, on peut le situer pleinement dans l'économie sociale. Un tiers secteur qui vient répondre à des besoins que ne peuvent satisfaire ni l'économie de marché, ni les pouvoirs publics. Ce qui amène Éric Bidet<sup>9</sup> à poser la question identitaire de l'association : « Devant cette hétérogénéisation, nombreuses ont été les tentatives de construire une typologie du monde associatif, privilégiant soit l'activité, soit le financement, soit encore l'existence d'un lien plus ou moins fort avec les pouvoirs publics [...]. On pourrait distinguer quatre grandes catégories d'associations obéissant chacune à des règles de fonctionnement propres dépendantes de son financement, de la concurrence qu'elle subit, des acteurs qui la composent :

- les associations collectrices et redistributrices de fonds (principalement les associations humanitaires, caritatives, d'aide à la recherche médicale),
- les associations de gestion d'établissement dans le domaine sanitaire et social [...],
- les associations de production de biens et services [...],
- les associations de défense des droits et des intérêts [...]. »

Les associations s'organisent pour expliciter leur identité. C'est pourquoi, tout en revendiquant l'indépendance et la liberté de leur existence, certaines associations se regroupent en fédération. Ces fédérations se retrouvent au sein de coordinations de secteurs d'activités qui elles-mêmes constituent un organe de réflexion interlocuteur des pouvoirs publics : la CPCA (conférence permanente des coordinations associatives). Elle complète le rôle d'instance consultative du CNVA.

9. *L'économie sociale*, Éric Bidet, Le Monde éditions, 1997, page 157

L'action de l'association est considérée et financée en terme de savoir-faire lorsqu'elle entre dans le champ des politiques publiques. Mais il est difficile pour l'association de faire reconnaître son projet global et ses idées sur le développement d'un territoire auprès des pouvoirs publics ou des élus. Toutefois, Hubert Prévot, président de la CPCA, pense que<sup>10</sup> : « Pour leur part, les associations sont de plus en plus impliquées dans les politiques publiques, tout en affirmant leur indépendance. Il n'est plus guère de domaines où l'intervention associative ne joue un rôle : interpellation, proposition, cogestion parfois. Beaucoup de lois nouvelles sont inspirées par des *groupes de citoyens* ».

Un système de participation : le conseil de développement

□ Le conseil de développement des pays tente d'être ce lieu commun de réflexion sur des projets de développement. Il fait le pari d'articuler la vision des élus avec celle de la société civile. Cela ne pourra se réaliser que si la place donnée aux acteurs n'est pas réduite à une simple consultation, si ces acteurs sont réellement multiples, impliqués sur le terrain et motivés par les questions de développement. Entreprises, territoires, et développement (ETD) vient de publier<sup>11</sup> les premiers résultats (qui concernent 50 pays sur 175 questionnaires) d'une enquête lancée en janvier 2002 sur la structuration des conseils de développement au sein des pays validés par les CRADT (Conférence régionale d'aménagement et de développement du territoire). Sur les 40 % qui ont déjà installé le conseil et les 30 % qui sont au stade de proposition de composition, il est remarqué que les élus sont fortement impliqués dans la mise en place des conseils (44 % ont arrêté seuls la composition ; 40 % ont procédé à une consultation formelle ; pour 16 % ce sont les acteurs locaux qui ont désigné leurs représentants). Les élus sont présents dans 66 % des conseils pour 25 % de sièges ; les socioprofessionnels représentent 37 % des effectifs et le monde associatif, 26 %. La plupart fonctionnent avec des collèges et travaillent en commissions ouvertes à des personnes extérieures. Cette recherche-action n'a pas pour objectif d'approfondir la mise en place des pays. Sur ce sujet, l'UNADEL (Union nationale des acteurs et structures du développement local) fait un travail conséquent. Elle a constitué une plate-forme interassociative nationale sur l'expérimentation pour des conseils de développements participatifs *Territoires d'avenir* (voir en annexe). On peut toutefois citer trois exemples qui recoupent les initiatives de cette étude.

- En Midi-Pyrénées, un partenariat entre le Comité de Bassin de l'Emploi, les intercommunalités et différentes structures du développement territorial s'est organisé avec l'intention de constituer le col-

lège associatif du conseil de développement du pays dénommé *Pays Castrais-Mazamétain-Monts de Lacaune*. Au cours de plusieurs réunions, un petit groupe de travail constitué à la fois d'élus, de techniciens du Comité de Bassin de l'Emploi, de représentants de la CPCA et d'acteurs du développement local (association ALTER : Avancer en Lien avec les Territoires et les Réseaux pour le développement local en Midi-Pyrénées) a réfléchi à une méthodologie. Sur les 1 085 associations recensées, 91 ont participé à un appel à candidature. Les principaux réseaux associatifs ont été conviés au comité de suivi de la mise en place du collège associatif. Après l'organisation de débats, les associations réparties en 9 familles ont désigné leurs 30 représentants (15 titulaires et 15 suppléants).

- LAHGGLO a obtenu un siège de titulaire et de suppléant au conseil de Développement de la Communauté d'Agglomération de Grenoble (la MÉTRO) dont les 48 membres ont été choisis par la MÉTRO. C'est un organe consultatif constitué de 6 collèges de 8 personnes (socio-éducatifs, syndicats, associations, habitants, personnes qualifiées, services publics) qui se réunissent au sein de 3 commissions.

- L'EPCI de Colombey et du Sud Toulousain élargit son territoire pour devenir un pays. Son Conseil de Développement existe de fait depuis longtemps. Il sera issu de l'Assemblée Générale qui est déjà l'organe de participation de l'ensemble des habitants.

Intérêt collectif et citoyen

point de vue général

□ Tandis que les conseils de développement cherchent à rassembler la société civile à travers des représentants d'une sphère associative et socio-économique foisonnante, on assiste par ailleurs à une augmentation des absentions aux différentes élections au suffrage universel.

L'avis du Conseil Économique et Social<sup>12</sup> présenté en juin 2000 évoque en effet la désaffection croissante pour l'action publique et propose : « les élus doivent susciter et accepter la participation des citoyens [...]. De leur côté, les administrations territoriales doivent être animées, à tous les niveaux, de la volonté de placer l'utilisateur au centre de leur action. Enfin, les corps intermédiaires, à travers lesquels s'expriment les citoyens, doivent se conduire « en partenaires » véritablement responsables. Les procédures participatives enrichissent la démocratie classique par l'écoute qu'elles favorisent [...] elles doivent être un moyen de **dépasser la simple défense des intérêts particuliers pour faire émerger l'intérêt général** ». Selon le CES, la décentralisation

10. *Et si la société civile entrait en campagne...* Hubert Prévot, la lettre d'actualité de la CPCA, n°1 avril 2002, page 2.

11. site internet : [www.etd.asso.fr](http://www.etd.asso.fr)

12. *La décentralisation et le citoyen*, Rapport présenté par Madame Claudette Brunet-Léchenault, Avis et rapports du Conseil Économique et Social, 2000, Les éditions des Journaux officiels, page 1-34.

n'a pas encore permis de resserrer les liens entre élus et citoyens<sup>13</sup>. L' élu semble craindre que l'expression des personnes ne soient que la somme d'intérêts individuels. Michel Callon nous rappelle Jean-Jacques Rousseau dans la production d'une métamorphose : « fabriquer une volonté générale à partir de volontés particulières. Et la recette pratique suggérée par l'auteur du *Contrat social* n'est pas loin d'être appliquée »<sup>14</sup>. « Si quand le peuple suffisamment informé délibère, les citoyens n'avaient aucune communication entre eux, du grand nombre des différences résulterait toujours la volonté générale, et la délibération serait la bonne. Mais quand il se fait des brigues, des associations partielles [...] les différences deviennent moins nombreuses et donnent un résultat moins général »<sup>15</sup>.

La complexité administrative des modes de gestion des territoires ne facilite pas l'accès à la compréhension, et comme le souligne Olivier Dulucq de la Confédération nationale des foyers ruraux<sup>16</sup> : « combien de personnes parlent couramment l'idiome qui est à base de loi ATR, d'EPCI, de fiscalité propre, de conseil de développement, de pays... Il ne faut pas oublier qu'au cours de son cursus scolaire, une personne âgée de plus de 35 ans n'a jamais entendu parler de région et qu'une de plus de 40 ans n'a pu découvrir la décentralisation qu'en dehors de l'école ». Si l'école a certes un rôle d'éducation à la citoyenneté, elle ne suffit pas à informer et à sensibiliser la population aux enjeux de développement qui la concerne directement. Il est devenu très complexe de vouloir s'intéresser à la vie publique. Le danger est de se réfugier derrière la technicité pour éviter de reconnaître la dimension sociale et fuir les débats publics.

□ Le CES nous rappelle<sup>17</sup> que : « l'individu est un *citoyen pluriel* dont les comportements multiples sont liés à ses diverses places et fonctions dans la société : habitant, attaché à un cadre de vie, consommateur de services, salarié au sein d'une entreprise, membre d'une association, d'un syndicat, porteur d'un intérêt collectif, électeur... ». Ceci rejoint nos constats sur le mode de participation au sein des initiatives rencontrées dans le cadre de cette étude, où les personnes se sentent à la fois habitante, élue, responsable associatif. Autant de rôles possibles pour agir dans le sens d'un intérêt général. C'est l'utilisation des droits fondamentaux du 26 août 1789 que cite le rapport du CES<sup>18</sup> : « le droit de concourir personnellement à la formation de la volonté générale ; le droit de constater par eux-mêmes la nécessité de la contribution publique et d'en suivre l'emploi ; le droit de demander

des comptes à tout agent public de son administration » [...] « Et la société civile, c'est au sens propre et concret, la société des citoyens dans l'exercice collectif et quotidien de leurs responsabilités économiques, sociales et culturelles ».

#### Intérêt collectif et citoyen

réflexions issues de l'observation de terrain

□ La recherche-action nous a montré que l'appartenance à un territoire relève du sentiment de se reconnaître acteur de plusieurs espaces en dehors de tout découpage administratif (hormis LAHGLO dont l'action cherche à coller au périmètre de la communauté d'agglomération).

□ Or, si les pratiques citoyennes ne se décrètent pas, elles peuvent être facilitées. Au préalable, c'est en reconnaissant que le savoir des spécialistes, le pouvoir des dirigeants peuvent se partager avec des profanes, avec des citoyens que se révéleront toute la richesse et la pertinence de la mise en synergie des différences.

L'échec du partenariat entre l'expert du Conseil Général de l'Ain et l'association des Amis du musée du Revermont qui a eu pour conséquence de démobiliser les personnes montre bien les enjeux de « faire ensemble » dans une confiance réciproque. Les jeux de pouvoirs entre citoyens, élus et techniciens n'étaient pas équilibrés. Les habitants dénoncent la place de la technostructure qui prend la place des élus politiques et des citoyens. Dans ce rapport de force il y a un affaiblissement d'un fonctionnement démocratique : « les représentations sociales différentes des acteurs qui interviennent, que ce soit au sujet du rôle du musée, de ses missions, des présentations à mettre en œuvre, des politiques scientifiques, des publics à recevoir ou du développement culturel et économique du lieu, contribuent à la mésentente. La question du transfert, si ce n'est de la dépossession, est sous-jacente dans les rapports entre professionnels et bénévoles. Se pose ainsi la question de la répartition des pouvoirs quand les professionnels ont trop tendance à infantiliser ou instrumentaliser les associations partenaires »<sup>19</sup>.

□ C'est de la rencontre de politiques publiques dont les procédures donnent une place aux citoyens et de la motivation des acteurs à participer que *faire ensemble* sera possible. Il s'agit pour cela que la forme et le fond soient en cohérence, que des partenariats soient contractualisés sur la base d'échanges réciproques.

La définition du *mot-clef* « *partenariat* » cite des exemples où cela est possible.

- Par son Conseil de la Vie Associative, la commune de l'Île Saint-Denis a formalisé son partenariat avec les associations locales. Toutes celles qui le souhaitent sont présentes. Elles participent aux

13. op cit *La décentralisation et le citoyen*, page 1-31

14. *Agir dans un monde incertain*, Michel Callon, Pierre Lascoumes, Yannick Barthe, éditions du Seuil, coll la couleur des idées, Paris, septembre 2001, page 161.

15. *Du contrat social*, Jean-Jacques Rousseau, GF Flammarion, Paris, 1966, pages 66-67.

16. *Séminaire consacré au guide Territoires et pratiques de démocratie locale*, ADELS, CELAVAR, Fédération des Parcs, Mairie-Conseils (CDC), 15 février 2002, page 17

17. *La décentralisation et le citoyen*, Rapport présenté par Madame Claudette Brunet-Léchenault, Avis et rapports du Conseil Économique et Social, 2000, Les éditions des Journaux officiels, page II-12.

18. op cit, *La décentralisation et le citoyen*, page II-13

19. *Regards croisés entre professionnel, bénévole et ami de musée impliqués dans un même site : le musée de Revermont*, Serge Chaumier, La lettre de l'OCIM (office de coopération et d'information muséographique), n°75, mai-juin 2001, page 31.

réflexions sur la vie associative et font des propositions. Une charte contractualise des engagements réciproques.

- Sur la ville du Port, le partenariat est fait d'un maillage entre associations, habitants, élus, techniciens. Il est une forme de réseau opérationnel pour soutenir des initiatives.
- S'il est resté informel, le partenariat entre les élus et les habitants de la Duchère est le cœur de la raisons d'être du GTI qui sert à faire des liens entre les différents acteurs du quartier. La place de chacun est reconnue.

Le séminaire de présentation du guide Territoires et pratiques de démocratie locale conduit par l'ADELS, le CELAVAR, la Fédération des Parcs et Mairie-conseils préconise « l'utilité de cerner plus précisément les représentations qu'ont les élus des associations et symétriquement les associations des élus [...], de revisiter la notion de mandat [...], d'étudier la délégation donnée par une instance élue à un groupe de travail ou à une association ».

□ Des sociologues refusent les traditionnelles oppositions entre spécialistes et citoyens ordinaires en démontrant qu'il existe de nouvelles relations au savoir et au pouvoir. Ils considèrent que les controverses constituent un enrichissement de la démocratie. Elles ne sont pas une perte de temps mais un mode d'exploration, un apprentissage : « Tout processus de décision exige un travail d'ouverture, de diffusion, ne serait-ce qu'en raison de la nécessité de faire aboutir le projet, ou, au moins, de garantir qu'il ne sera pas violemment rejeté »<sup>20</sup>. Ils évoquent également le non-monopole du spécialiste sur les questions de société en réponse à la question du climat de méfiance qui peut régner entre citoyens et experts. Les débats publics ont ce rôle d'expression des peurs et des doutes afin de les dépasser et d'établir un climat de confiance où chaque partie est concernée par les enjeux d'une décision politique.

- L'ancien maire de Douarnenez dit que « l'initiative des habitants de Kermarron « réveillent » les politiques et les empêchent de s'endormir sur des activités de routine. [...] La vraie démocratie est celle qui part du bas. Elle a le mérite de replacer l'individu dans la société »<sup>21</sup>.

**Faire ensemble** relève plus de l'action quotidienne, de la confiance instaurée entre des acteurs d'un même territoire que de directives ou de procédures. Celles-ci génèrent souvent des enjeux de pouvoir et de concurrence qui excluent les organisations moins structurées ou plus petites en taille et en moyens.

*Les éléments recueillis auprès des initiatives nous apportent un certain nombre d'éléments de réflexion sur la participation*

## LE DÉSIR DE PARTICIPER

**Pour autant, le désir de participer ne rencontre pas forcément les lieux de gestion prévus. Il s'agit d'actions spontanées, volontaires, partenariales.**

### La relativité de la participation

□ Ces actions recherchent la participation du plus grand nombre de citoyens mais les acteurs ont bien conscience que la participation, « ce n'est pas tout le monde ». La notion de participation est très relative, comme l'indique les chiffres relevés.

- Sur le plateau Millevaches, région la moins peuplée de France, on dénombre 1 289 associations (22 468 pour le Limousin), soit 3,47 fois plus que la nation. Un foisonnement d'initiatives motivé par la nécessité de rompre l'isolement lié la désertification, de créer des services à la population. Pour autant, ces personnes qui agissent se sentent « marginales ». Sur 31 957 habitants elles se retrouvent une centaine (0,3 %) à se réunir pour faire des choses ensemble. Même si elles n'empêchent pas le fatalisme des autres, elles contribuent à restaurer les liens sociaux. Cela prend du temps. Pour autant, un noyau très actif de 15 personnes, ouvert à tous grâce aux multiples types d'action, draine une dynamique qui rejaillit sur tous. Ce qui permet à Alain Fauriaux, de l'association *Pays Sage*, de dire : « j'ai acquis la certitude que l'avenir de notre pays est plus dans les représentations que nous en avons que dans les statistiques »<sup>22</sup>.
- Sur la ville du Port qui compte 38 000 habitants, ce sont 1 000 personnes (2,6 %) qui se mobilisent autour des équipes de foot dans les moments festifs tandis qu'une centaine de personnes s'active dans la durée. La mobilisation ponctuelle ajoutée au travail quotidien des bénévoles est la fierté des habitants qui contribuent à restaurer l'image d'une ville marquée par ses difficultés sociales (chômage, logements insalubres, délinquance des jeunes).
- Le pays de Colombey compte 10 000 habitants. Il sont 300 mobilisés dans les différents groupes de travail à se retrouver en Assemblée Générale pour décider des orientations de développement. Ce sont 3 % de la population mais ils représentent un tissu large et la gestion du territoire n'est pas réservée aux élus. Certains déplorent que tous ne participent pas alors qu'ils ont les moyens de le faire. Il semblerait donc que la volonté politique ne suffise pas. Certains habitants ne se sentent pas concernés ; n'ont pas envie de consacrer du temps à des réunions ; font le choix de « déléguer » leur droit de participation à

<sup>20</sup> op cit *Agir dans un monde incertain*, page 53

<sup>21</sup> Compte rendu d'un rapport *Le centre social de Kermarron vu par les responsables politiques*, Denis Biget, département d'anthropologie et d'ethnologie. Université Paris VII, 8 septembre 2002.

<sup>22</sup> Journal IPNS, n°1, avril 2002, page 2

ceux qui sont élus (la démocratie de représentation leur suffit) ou ont d'autres raisons qu'il faudrait analyser. Pour autant, depuis 20 ans, le nombre de personnes qui a contribué, avec les élus, au développement de leur pays est considérable et exemplaire dans l'authenticité de la démarche.

- Les conseillers municipaux de l'Île Saint-Denis (6 830 habitants) ont été élus pour leur volonté de faire de la politique en associant la population. On peut dire qu'au minimum 49 % des habitants (les électeurs qui ont voté sans compter les immigrés (21 % de la population de l'Île) et les jeunes) sont consentants à la participation. La commune multiplie et croise les moyens pour faciliter cette participation. Il est difficile de dénombrer le nombre de personnes impliquées : une soixantaine d'associations présentes au CVA, près de 200 personnes impliquées dans les ateliers d'urbanisme, une trentaine qui viennent aux débats publics... C'est beaucoup (environ 12 %) mais ce n'est pas tout le monde. La démarche est récente. D'autres moyens vont être mis en place : des référendums et des conseils de quartiers ouverts à ceux qui n'ont pas le droit de vote. Mis en perspective de l'abstentionnisme national, c'est déjà un travail énorme d'éducation à la citoyenneté qui a été accompli en amont, au sein des associations de la commune (en particulier par *Ébullition*).

- À *Kermarron*, le centre social qui est le lieu repéré de la participation active des habitants a pour vocation d'être le lieu de tous sans exclusion. Pour autant, sur les 800 habitants de la cité, les animateurs regrettent que seulement environ 300 (37,5 %) fréquentent l'association.

- En poursuivant un raisonnement de ratios sur le nombre d'habitants, *LAHGGLO* aurait beaucoup de travail de mobilisation à faire pour les 375 000 habitants qui peuplent la communauté d'agglomération. Cette échelle vaste n'est pas facile à appréhender pour les habitants qui ne se reconnaissent pas dans une proximité. D'autant plus que cette poignée de personnes qui représente 35 associations n'a aucun moyen ni appui politique autre que les lois ou les procédures (conseils de développement, GPV, loi sur la démocratie de proximité). Il est facile pour les élus d'objecter la non-représentativité de *LAHGGLO* malgré l'investissement de ses bénévoles à tous les échelons du territoire (quartier, interquartier, commune, communauté de communes).

- Le *GTI de la Duchère* s'est constitué pour faciliter la participation, avec la collaboration des élus de cet arrondissement de Lyon. Pour autant, le constat est le même pour cette cité de 13 000 habitants qui ne mobilise qu'une trentaine de personnes (0,2 %) tous investis bénévolement ou professionnellement dans la vie associative ou institutionnelle du quartier.

- La mobilisation de *Genèse* ou du *collectif du Perche* est plus complexe à cerner car elle est à la fois centrée sur un lieu et à la fois diffuse dans l'impact d'actions au sein de différents réseaux. Elle est

croissante par le développement économique généré et le nombre d'emplois créés.

□ La difficulté pour les acteurs et pour les interlocuteurs est d'accepter que la participation soit relative. Sans cela les acteurs connaissent déception ou amertume qui entraînent une démotivation. Cette acceptation évite que l'objection de la représentativité empêche de travailler avec ceux qui sont là, conscients de leur rôle.

□ Avec le souci permanent d'intégrer le plus de personnes possible, chacune des initiatives citée dans cette étude met en place des modes d'organisation facilitateurs que nous évoquerons dans le chapitre *des modes d'organisations adaptés à la participation*.

#### La participation pour tous

□ La participation est souvent réservée à une « élite » intellectuelle : il faut se sentir reconnu et capable d'intervenir. Après avoir pointé la complexité du citoyen, fait d'une variété de personnes, Gérard Logié de l'*ADELS* dit<sup>23</sup> : « Le problème est que toutes ces personnes ne disposent pas des mêmes moyens pour s'exprimer et pour se faire entendre. Par exemple, celles qui sont censées bénéficier des programmes sociaux n'ont généralement pas droit à la parole, notamment sur ces programmes ». Certaines des initiatives que nous citons font ce constat et d'autres démontrent l'inverse.

- *LAHGGLO* et le *GTI de la Duchère* ont pour principale vocation de s'intéresser à la gestion de leur territoire. Ce sont des motivations partagées par les citoyens « avertis », qui ont pris du recul sur les questions sociales et politiques, qui ont compris la pertinence de s'intéresser aux choses publiques, qui sont animées par le sens de l'intérêt général. Ces personnes ne sont pas nombreuses, elles travaillent avec modestie sans attendre de gratifications personnelles. Le sujet n'est pas très attrayant. Le temps consacré consiste surtout à suivre des procédures et à assister à des réunions. *LAHGGLO* compte dans ses rangs, plutôt des retraités, des anciens élus, des enseignants, des cadres supérieurs et des travailleurs sociaux. Le *GTI de la Duchère* réunit des responsables associatifs (centres sociaux, MJC), des travailleurs sociaux, des animateurs, éducateurs, enseignants... Il est difficile pour ces organisations de mobiliser plus largement.

- Au sein de *Genèse*, du *collectif du Perche* de *PHARES*, ou du *collectif du plateau Millevaches*, c'est en revanche le croisement de professionnels de milieux très différents qui est à l'origine de la dynamique. Leurs actions, ouvertes à des personnes en difficulté sociale, par leur ancrage dans une réalité économique, ouvrent des espaces de participation.

23. Séminaire consacré au guide *Territoires et pratiques de démocratie locale*, ADELS, CELAWAR, Fédération des Parcs, Mairie-Conseils (CDC), 15 février 2002, page 8.

- Le pays de Colombey et du Sud Toulinois et la commune de l'Île Saint-Denis ont créé un mode de gestion du territoire à multiples entrées et tout habitant, quelque soit sa situation sociale a la place de participer.
- À l'Île Saint-Denis, des conseillères municipales témoignent de leur parcours d'exclues qui, après avoir pris des responsabilités dans l'association *Ébullition*, apprennent aujourd'hui à oser franchir le seuil de la mairie avec la légitimité de leur statut d'élues. Elles ont d'autant plus à cœur d'être à l'écoute de tous et surtout de ceux qui n'ont même pas le vote comme moyen d'expression.
- Mais c'est dans les *interquartiers du Port* et dans l'association *Kermarron* comme à *Ébullition* que les barrières tombent. En effet, ce sont des habitants de quartiers stigmatisés par des logements sociaux, des personnes en rupture sociale, marqués par les épreuves de la vie, pris dans le système de l'assistantat qui s'engagent pour la vie de leur cité. Accompagnés par des animateurs, ces groupes d'acteurs montent des projets, encadrent des activités pour les enfants, organisent des fêtes, trouvent des financements, se mettent en réseau avec d'autres, réalisent leurs rêves. Denis Biget, ethnologue<sup>24</sup> parle ainsi de Kermarron « ce sont les gens eux-mêmes qui ont fait leur centre social. Les politiques leur ont laissé les directives et n'ont gardé qu'un œil de contrôle. L'association est libre. [...] Cette démocratie a le mérite de replacer l'individu dans la société. Ainsi les plus démunis en capital culturel et économique vont, en s'investissant dans l'association, devenir quelqu'un, être responsables de la collectivité. Ils se créent une personnalité, ils peuvent commander et se sentir reconnus, donc retrouver une place dans la société. L'être humain se reconstruit ».

#### Et la parité ?

Selon l'historienne Françoise Thébaud<sup>25</sup> : « En un siècle, la vie des femmes et leur place dans la société ont évolué. Pourtant des inégalités anciennes demeurent et d'autres se font jour ». Posant l'approche *genre* pour éclairer ce que produit comme transformations sociales le développement du territoire qui porte un regard sur le masculin et le féminin, Brigitte Biche, Annie Labourie, sociologues et Éric Pallandre, animateur, concluent ainsi<sup>26</sup> : « La qualité du développement local dépendra largement de la place reconnue au féminin dans les territoires, de la valorisation de compétences des femmes et de leur participation réelle aux différentes instances de décision. [...] Il s'agit de faire en sorte

que les différentes situations vécues par les femmes et les hommes, que ces constructions sociales, soient examinées, observées, prises en compte dans toute démarche d'analyse des sociétés, de mise en place de mesures politiques, économiques ou sociales ou de mise en œuvre d'actions. Ces démarches s'appuient nécessairement sur les structures spécifiques publiques ou associatives. [...] Il ne s'agit pas seulement de « ne pas oublier les femmes », il s'agit de se demander ce que l'ensemble de l'humain y perdra si l'on oublie d'en considérer la moitié ».

Les initiatives de l'étude n'ont pas été choisies sur le critère de *la place des femmes*. Il est intéressant d'observer s'il y a une cohérence avec l'éthique de la participation dans les modes d'organisation et la parité. La proportion hommes/femmes sur certains indicateurs peut nous donner une approche de la place des femmes :

- les personnes « auditionnées » pour l'étude est un indicateur intéressant car il s'agit d'une parole de « représentation » laissée au libre choix des structures ... sur 102 personnes : 46 femmes (45 %), 56 hommes (55 %).
- les personnes présentes aux réunions (1 bureau communautaire, 1 conseil municipal, 2 assemblées générales, 1 réunion de travail avec des élus et des techniciens) ... sur 73 personnes : 34 % de femmes, 66 % d'hommes.
- le nombre de femmes dirigeantes ... 48 % de femmes, 52 % d'hommes.

On peut estimer que la parité est bien respectée sur le plan quantitatif en ce qui concerne les entretiens. Cet équilibre est vrai non seulement pour l'ensemble mais aussi pour chaque initiative. La notion de dirigeant(e) est prise au sens large (présidente, directrice, leader identifiée). Il est en fait difficile de comptabiliser car la fonction de dirigeant(e) n'est souvent qu'une fonction administrative et ne comporte pas de rôle de pouvoir. Certaines structures ont un homme à leur tête mais sont plus marquées par des femmes et inversement. Dans chaque initiative, on sent l'empreinte à la fois masculine et féminine. Une complémentarité, sans doute porteuse d'une meilleure dynamique. Il faut donc entrer dans le vécu des initiatives pour apporter plus de précisions.

- À Kermarron, le président est un homme mais sa fonction est secondaire dans l'organisation de l'association. Le directeur du centre est un homme mais l'animatrice est très présente. Les femmes comme les hommes sont très impliqués et sont complémentaires dans leurs approches des activités.
- Au sein des *interquartiers du Port*, bien que les leaders repérés soient des hommes, les femmes ont joué un rôle important et pionnier dans la dynamique qui s'est enclenchée. Elles ont mis en place des ateliers de couture, des cours d'alphabétisation, des clubs sportifs... elles font preuve d'opiniâtreté pour faire exister les projets. Dans les équipes de dirigeants qui encadrent les joueurs de foot, elles sont autant présentes que les hommes. Elles sont des personnes ressources pour les habitants et pour les asso-

24. *Compte rendu d'un rapport : Le centre social de Kermarron vu par les responsables politiques*, Denis Biget, département d'anthropologie et d'ethnologie. Université Paris VII, 8 septembre 2002

25. *Égalité des chances et parité au fil de l'histoire*, Françoise Thébaud, in *Femmes, Hommes, construire l'égalité*, GREP, Revue POUR, n° 168, décembre 2000, page 19.

26. *Genre et territoire*, Annie Labourie, Brigitte Biche, Éric Pallandre, in *Femmes, Hommes, construire l'égalité*, GREP, Revue POUR, n° 168, décembre 2000, page 53.

ciations. Elles occupent aussi une place centrale dans la maison. Mais elles se font plus discrètes que les hommes qui ont des fonctions de représentation et de responsabilités.

- La présidence de l'EPCI a été confiée à une femme tandis que le bureau communautaire est très majoritairement masculin. Mais c'est sans doute parce qu'elle est une femme, qu'elle anime les réunions sans prendre le pouvoir de la parole. Elle a d'ailleurs particulièrement imprimé le partage du pouvoir en souhaitant que 4 vice-présidents (des hommes) se répartissent les responsabilités avec elle. La direction est composée d'une équipe mixte de 2 personnes.
- Les associations et entreprises pivots qui font partie de *Genèse* sont majoritairement dirigée par des femmes, tandis que les deux structures collectives (SA et GIE) ont respectivement une femme et un homme à leur tête. Là aussi, c'est une ambiance de *parité* qui se dégage.
- Sur l'Île Saint-Denis, la municipalité fait preuve de parité, bien sûr (le maire est un homme). L'association Phares est actuellement présidée par une femme (mais cette fonction tourne chaque année) et les structures qui composent l'association sont équitablement dirigée par des hommes ou par des femmes. À *Ébullition*, on sent une présence féminine très forte.
- La présidente de *LAHGGLO* est une femme (mais là aussi, une présidence tournante) dans un milieu plutôt composé d'hommes.
- Pour les autres, les dominantes hommes et femmes sont aussi nuancées.

## AUTONOMIE FINANCIÈRE

Développer la participation peut rester un vain mot sans budget qui ne lui soit affecté. La circulation de l'information, la formation des élus et des citoyens, des diagnostics, des évaluations, sont autant de moyens qui ont des coûts.

De plus, si la participation se contente de donner la parole sans donner les moyens de l'action, elle continue de véhiculer l'illusion « de donner la parole pour mieux faire taire ». Des moyens sont nécessaires pour faire émerger des projets de développement et les faire exister.

La plupart des initiatives tendent vers le plus d'autonomie financière possible selon différents moyens.

□ **Ce peut-être une limitation des dépenses et le bénévolat qui viennent pallier aux manques de financement.**

- *LAHGGLO* et le *GTI de la Duchère* se débrouillent sans moyens (pas de local, du temps exclusivement bénévole), ce qui ne facilite pas le développement de leurs actions ni la croissance de leurs effectifs.
- *PHARES* déplore le manque de moyens qui les empêchent d'embaucher un animateur (une demande d'emploi jeune leur a été refusée) pour faciliter la coordination du collectif, mettre en place des moyens de mutualisation, organiser la circula-

tion de l'information,... Cela freine la dynamique car les bénévoles manquent de temps.

- Les habitants de Kermarron autofinancent leurs projets par des ventes de crêpes, des lotos,... Tous leurs budgets sont élaborés au strict minimum.

□ **C'est le choix de créer ses propres outils économiques : entreprises qui génèrent de la production dont les salariés et les associés sont motivés par un projet social en lien avec d'autres acteurs sur les territoires.**

- *Genèse*, le *Collectif du Perche* et celui du *plateau Millevaches* ont fait ce choix d'un développement économique autonome et maîtrisé qui leur donne toute latitude financière. Associations et entreprises (pour la plupart de forme coopérative) ont des liens étroits. Ce «couplage» de statuts pour un même projet global n'est pas toujours compris aors qu'il garantit une survie économique au projet social.

□ **Ce sont des partenariats avec les pouvoirs publics, les institutions ou des entreprises (sponsors) qui offrent des moyens de fonctionnement.**

- Les *interquartiers du Port* ont construit des partenariats avec la commune (mise à disposition d'animateurs) et avec des entreprises privées (sponsors).
- La CAF de Douarnenez finance des postes d'animateurs pour l'association Kermarron.

□ **La mise en place de « budgets participatifs », c'est-à-dire un budget géré par les personnes concernées pour leurs projets de développement, est incontournable.**

- À Kermarron, chaque commission a un budget autonome géré par ses membres. Les projets sont autofinancé par ceux qui veulent le réaliser. Les habitants organisent des fêtes, des lotos,... pour trouver des moyens financiers à la hauteur de leurs rêves. Le trésorier de l'association veille à la gestion globale et à l'équilibre budgétaire.
- À l'Île Saint Denis, la commune mène une réflexion sur le sujet pour inciter la population à s'intéresser aux questions financières et aux choix budgétaires de la commune. La réunion publique sur le thème du budget n'a pas attirée les foules ! En revanche une enveloppe budgétaire est affectée aux projets des quartiers. Elle sera gérée par les conseils de quartier qui ne sont pas composés des élus municipaux.
- L'EPCI de *Colombey et du Sud Toulousain* soutient techniquement et financièrement les projets de développement des commissions et des acteurs du territoire. Cela a contribué au développement économique, culturel, social de cette région qui était en déclin. Par ailleurs, elle consacre des moyens financiers, techniques et humains pour la participation des habitants.

La participation n'est pas un phénomène linéaire. Nous avons retenu les éléments de processus et de temps comme éléments de lecture d'une démarche.

## LE PROCESSUS ET LE TEMPS

La participation est un processus

□ Un individu isolé n'a d'autre choix pour faire entendre sa voix que celui de voter. S'il veut contribuer à la réflexion, argumenter son point de vue, faire des propositions, il devra aller à la rencontre d'autres personnes, créer des liens et

trouver des modes d'expression. C'est un processus de construction, celui d'un groupe, d'une organisation. La notion de processus est importante car elle nous indique la démarche conduite par les acteurs. En traitant du mot-clef *développement local participatif*, nous avons évoqué l'histoire des initiatives dans leur évolution. Elle est faite d'adaptation de réponses aux besoins énoncés ou détectés et d'événements déclencheurs de décisions qui contribuent à l'élaboration de modes d'organisation atypique

(que nous décrivons dans le chapitre suivant). Toutes les initiatives rencontrées se sont organisées de manière pragmatique par l'expérimentation : *le chemin se fait en marchant*.

□ Un processus n'est pas linéaire, il est évolutif. Il pourrait être représenté par une spirale. Celui de la participation passe par des intentions, des rencontres, des échanges, une reconnaissance de ce qu'est l'autre, une construction de la parole, une appropriation du projet. Ce sont des étapes d'information, de formation, de concertation avec des partenaires, de contribution aux décisions.

• Le collectif d'associations du plateau Millevaches est né de l'intention de quelques associations de créer un espace citoyen, de regrouper les forces vives d'un territoire désertifié. L'organisation d'une rencontre festive a été le point de départ d'échanges réguliers. En apprenant à mieux connaître pour envisager une mutualisation de compétences et de moyens, le groupe qui se constitue devient un espace de parole. Le collectif ne cherche pas à entrer dans des dispositifs pour faire avancer les actions. L'essentiel est de construire ensemble ce qui est approprié à l'instant présent. C'est au fil de réunions d'informations, d'échanges de réflexions et de compétences, et en fonction de ce que produisent les discussions que les projets émergent. Ce sont les bénévoles et les salariés des structures intéressées qui prennent en charge le ou les projets à la mesure de leurs possibilités et de leurs désirs.

• PHARES s'est construit sur une durée de 6 ans. Des associations et des entreprises de l'Île Saint-Denis qui se côtoyaient ont exprimé le même besoin de locaux. Leur intention était d'acheter un bâtiment pour mutualiser des moyens et rassembler les structures qui œuvrent dans les domaines de l'environnement et de la solidarité. De leurs échanges est née

une SCI (Société Civile Immobilière). Un bâtiment a été trouvé, les financements mobilisés. Mais, à cette période, dans cette commune, le regroupement d'associations n'est pas facilité : au moment de la signature, le propriétaire s'est retiré. Le projet est tombé à l'eau. Pour certains, les besoins sont restés en suspens, d'autres iront s'installer ailleurs. Quelques années plus tard, après changement de municipalité, un autre local est trouvé mais les associations les plus crédibles auprès des banques ne sont plus là. Le regroupement ne pourra pas se faire de manière collective comme prévu. L'association *Halage* qui a des fonds propres plus conséquents devient propriétaire et les autres sont locataires. Cette différence d'engagement va influencer sur le temps passé par les uns et les autres pour PHARES. Mais par l'implication de ses membres, le pôle permet de tisser des liens plus étroits entre les acteurs.

• C'est par l'expérimentation en grandeur réelle que *Genèse* a construit une démarche de réseau génératrice de développement local et de création d'emploi. Au démarrage une réflexion de travailleurs sociaux croisée avec celle d'artisans et d'artistes a ouvert la voie à des créations d'entreprises solidaires. La démarche de ses créateurs est à la fois socio-éducative (participer à la lutte contre l'exclusion sociale sur la base d'un cadre de travail réel) et à la fois économique (prendre le risque de conduire des activités avec d'autres pour ouvrir de nouvelles perspectives). Chaque structure est autonome et reliée aux autres. *Genèse* n'a jamais cessé d'être dans l'innovation sociale avec en son sein des structures pionnières en matière de développement local, d'entreprises d'insertion et aujourd'hui de coopératives d'emploi et d'activités<sup>27</sup>.

• Guidé par l'esprit d'entreprendre et par la volonté de s'engager socialement, ayant appris au sein d'associations d'éducation populaire que la vie est un lieu de formation continue, un groupe de personnes créé des activités économiques dans le Perche. Leurs expériences forgent en eux la conviction d'une nécessaire maîtrise de la croissance et de l'importance de l'autonomie. Leur intention est de générer des activités économiques maîtrisées pour dégager une plus-value sociale et financer des projets solidaires. Leur démarche (faite de technicité et d'humanisme) est basée sur la solidarité locale et sur la vie d'un réseau. Ils l'essaient sur le plan international.

• Au Port, parce qu'ils ne pouvaient pas se conformer aux contraintes financières et réglementaires de clubs sportifs, des jeunes ont concilié la liberté de s'organiser et l'animation d'activités sportives,

27. Définition : Une coopérative d'emploi et d'activité constitue un cadre économique, juridique et social permettant l'exercice volontaire d'activités en commun, afin d'en mutualiser et d'en fiabiliser la gestion dans l'objectif de rechercher une pérennité de ces activités et de permettre aux personnes qui les exercent d'accéder à un statut des salarié-associé. Ce cadre peut convenir à des activités nouvelles, à des personnes exerçant jusqu'alors une activité non déclarée, ou à des travailleurs indépendants désireux de se regrouper

culturelles, sociales. Relayés par des femmes, des liens se sont tissés dans les quartiers qui ont permis de dépasser des situations de tensions. La démarche de ces habitants a rejoint la volonté politique de la ville de faire avancer la démocratie en associant les citoyens par le biais du sport. Dans un processus d'ouverture, il s'agit de « conjuguer responsabilité associative et réussite sportive, réussite du plus grand nombre et promotion des meilleurs, l'OMS [...] engage cette jeunesse vers d'autres modes d'expression, d'autres modèles de réussite »<sup>28</sup>. Ce sont les chantiers de jeunes bénévoles à Madagascar, les cours d'alphabétisation, les ateliers couture, la régie de quartier, les projets d'entreprises... Les *inter-quartiers* sont à l'origine d'un renversement des représentations négatives de la ville. Cette réappropriation est visible dans la symbolique de la transformation d'un container (laissé après des travaux) en local associatif au plus près des immeubles.

- Des périodes de crises ont déclenché une autre façon de gérer les loisirs dans le centre social de Kermarron. Au départ, des animateurs insufflent des projets pour rendre les rêves réalisables. Des temps forts ponctuent la vie du quartier avec une association qui regroupe les volontaires de la cité. À la même période, une personne prend le pouvoir dans l'association avec un comportement excluant tandis que le directeur est en conflit avec son employeur, organisme de tutelle du centre. L'animateur se retrouve seul avec des activités croissantes. La seule solution pour faire face et pour remettre de la cohésion dans le quartier est de faire participer activement les habitants. Les mères de famille encadrent les loisirs des jeunes, les habitants montent leurs projets et en recherchent les financements,... Des commissions informelles autogérées, espaces de parole, de construction et de suivi de projet se constituent. Elles se structureront plus tard sous une forme associative. Des liens faits de l'engagement des personnes entraînent une dynamique ouverte sur l'extérieur.

- Sur le canton de Colombey, des personnes qui se connaissent par la vie associative, syndicale et paroissiale prennent conscience du déclin de leur territoire. Elles se regroupent et nourrissent leurs échanges par un diagnostic participatif sous la forme d'un *livre blanc*. Leurs investigations les poussent à créer une association de développement local et à travailler en collaboration avec les élus. Des commissions rassemblent les habitants qui ont ainsi un lieu pour s'exprimer et pour proposer des projets. Investissant le champ politique, elles vont être à l'origine de la construction d'une coopération entre les communes, étape indispensable pour formaliser un projet de développement pour le pays.

- À la Duchère, des habitants engagés dans la vie associative et institutionnelle de manière profes-

sionnelle ou bénévole apprennent la mise en place d'un programme de réhabilitation de leur quartier. Comprenant l'importance d'être informées pour donner leur avis, ces personnes se réunissent et invitent les techniciens et les élus. Ces espaces de concertation informels et nomades (tournante dans les locaux des centres sociaux pour mobiliser le plus grand nombre sur chaque quartier) ont perduré avec régularité. Favorisant l'expression de la parole, des actions sont initiées, des projets naissent mais ils se développent en dehors du *GTT*. Le groupe est utile autant pour les acteurs sociaux (qui viennent chercher de l'information, donner leur avis) que pour les procédures de développement social (qui s'appuient sur l'obligation de consultation des habitants).

- La très forte croissance démographique que Grenoble a connu dans les années 70 n'a pas été accompagnée d'une politique urbaine conséquente. Les habitants se sont spontanément regroupés avec l'intention de résoudre des problèmes basiques de qualité de vie. Des associations ont essaimé dans les quartiers (Unions de quartier regroupées en comité de liaison : le *CLUQ*). Organisant un congrès pour échanger sur le thème des agglomérations, le *CLUQ* a initié une réflexion que quelques habitants ont souhaité poursuivre. Prenant conscience que les questions de développement et de gestion du territoire vont se traiter à l'échelle de la communauté d'agglomération, ils s'organisent en conséquence et créent *LAHGGLO*. Regroupant 35 associations d'habitants, *LAHGGLO* sensibilise à la citoyenneté, organise la circulation d'information, l'expression collective et la concertation. Elle devient une force de propositions.

#### La participation s'inscrit dans le temps

**Un processus induit une notion de temps qui est à deux niveaux : celle de la présence liée au temps disponible ; celle du temps d'appropriation de la démarche.**

□ **La participation prend du temps : il faut être disponible pour des réunions qui sont très vite réservées aux techniciens, aux salariés de structure, aux retraités. Il faut prendre le temps de s'informer et de trier l'information. Ce temps est une forme de pouvoir. Les acteurs qui veulent veiller à la participation du plus grand nombre sont attentifs à cet état de fait. Ils s'organisent autrement car l'accès aux instances de décision est réservé aux structures importantes qui ont les moyens de déléguer le temps d'une personne aux différentes réunions.**

□ **Le temps est aussi une question de choix. Il y a les priorités que les acteurs s'accordent même si les conditions matérielles ne sont pas facilitantes. C'est aussi l'acceptation du temps que prend un projet pour se mettre en place.**

- Sur le plateau Millevaches, les distances sont grandes et il faut avoir envie de faire des kilomètres le soir pour des réunions.

- À Genèse ou au sein du collectif du Perche, la multiplication des structures alourdit les agendas.

<sup>28</sup>. *L'OMS du Port ou le pari du sport pour tous et toutes, 25 ans d'une expérience unique*, Raymond Lauret, éd. OMS du Port, juin 1996, page 26.

Le nombre de participants se réduit aux personnes conscientes des enjeux.

- Les salariés de *PHARES*, de *Genèse* ou du *collectif du Perche* constatent la même difficulté à libérer du temps pour le collectif alors que leur propre structure est très accaparante. Il s'agit pour les acteurs de penser à long terme et de bâtir des projets qui maintiennent les liens.
- Au Port comme à Kermarron, les habitants prennent le temps de la rencontre. Leur association fait partie intégrante de leur quotidien. Elle est prioritaire dans ce qu'elle apporte de qualité de vie. Ils savent que les projets ne se réaliseront pas dans l'immédiateté.
- Les bénévoles du *GTI de la Duchère* ou de *LAHGGLO* sont peu nombreux et ils donnent un maximum de leur temps. Ceux qui sont retraités ont un agenda très chargé et comprennent qu'il est difficile pour des plus jeunes (qui ont un travail, une famille, des loisirs,...) de s'impliquer à la même hauteur.
- Les agents de développement de *l'EPCI de Colombey et du Sud Toulinois* déplorent l'habitude que prennent les habitants en leur déléguant des tâches sous prétexte qu'ils sont salariés.
- Les Unions de quartiers se sont fait reconnaître petit à petit comme interlocuteurs privilégiés car elles ont répondu aux besoins primaires des habitants. La dynamique instaurée a entraîné la création de MJC (Maison des Jeunes et de la Culture). Aujourd'hui la gestion d'équipements enthousiasme moins les bénévoles qui confient les tâches aux salariés.

□ **Le temps de la construction collective d'un projet et celui de l'appropriation est différencié de celui du calendrier technico-politique. Il n'est souvent pas compatible avec des attentes immédiates. L'action se déroule en temps instantané, mais les effets ne se mesurent pas à court terme.**

La démocratie participative est au centre de l'action de *LAHGGLO* qui a souhaité croiser ses réflexions avec l'élaboration de la loi relative à la démocratie de proximité. Interpellant les députés, les membres de *LAHGGLO* ont fait part de leur longue expérience de travail de proximité avec les habitants et des propositions concrètes pour la préparation d'une loi. Sénateurs et parlementaires étaient en fait peu informés de cette loi votée dans l'urgence, mais ils ont fait part des amendements portés par l'association. Retenus en première lecture, ils n'ont pas pu être défendus faute d'une réelle connaissance du dossier traité dans un calendrier très serré. Paradoxalement une loi qui préparait une meilleure concertation entre habitants et élus s'est construite sans concertation avec les habitants. Les membres de *LAHGGLO* et du *CLUQ* ont essayé, dans la précipitation du calendrier parlementaire, d'apporter leur participation. S'ils ont été satisfaits de l'écoute de leurs députés, ils constatent amèrement que l'urgence ne peut satisfaire les recommandations des acteurs de terrain sur les conditions d'une réelle participation car celle-ci exige une certaine maturation.

□ La reconnaissance de la place des citoyens dans le débat public se concrétise dans des démarches partenariales entre pouvoirs publics et groupes d'acteurs. Elle nécessite une remise en cause de la distance qui sépare les spécialistes, des profanes ou les représentants institutionnels, des citoyens.

□ La participation est d'abord une démarche. La manière de faire est aussi importante que ce que l'on veut faire. Cette recherche-action a fait cette démonstration qu'associer les différents acteurs au processus de réflexion était aussi important que les résultats de cette réflexion. De plus, les personnes concernées se sont plus aisément appropriés les éléments de l'étude. Les personnes ne sont pas les unes à côté des autres. Leur travail commun devient une force de propositions grâce à la diversité de leurs approches et de leurs centres d'intérêt. Il ne s'agit pas de se contenter de travailler sur le système de participation mais bien sur ce qui motive les personnes à s'investir.

□ Il convient de reconnaître que la participation peut être évolutive (donc irrégulière) qu'elle a un coût, qu'elle demande du temps de formation et de compréhension des mécanismes. Le *jeu des acteurs* n'est pas à négliger pour pouvoir formuler des propositions. Pour participer, les personnes ont besoin de temps. Les financements ne peuvent pas être conditionnés à des résultats court terme. Les différentes étapes d'un processus d'organisation doivent être respectées. Des remises en question régulière sont nécessaires.

- Des moyens simples peuvent être utilisés pour essayer des démarches :
- L'organisation de séminaires, de colloques sur le thème de la participation.

- Le soutien à tous supports qui mettent en valeur des pratiques exemplaires : publications, films, expositions...

- Des formations à la communication.

- Des formations développement

- Une veille à l'innovation sociale pour que les acteurs puissent faire part de leurs expérimentations dans un espace de réflexion pluridisciplinaire.

- Des dispositifs ou des instances diverses peuvent faciliter la participation :

- Des appuis financiers pour les structures qui consacrent des moyens à l'intégration de nouvelles personnes.

- Des ateliers (type les ateliers d'urbanisme) où experts, élus, habitants travaillent en commun pour mettre en place des projets d'intérêt général avec des financements appropriés.

- Des forums hybrides permanents : la *sociologie de la traduction* (proposée par M. Callon et B. Latour) présente la pertinence d'espaces publics qu'ils dénomment *forums hybrides*<sup>29</sup> « Forums parce qu'il s'agit d'espaces ouverts où des groupes peuvent se mobiliser pour débattre des choix techniques qui engagent le collectif. Hybrides parce que ces groupes engagés et les porte parole qui prétendent les représenter sont hétérogènes : on y trouve à la fois des experts, des hommes politiques, des techniciens et des profanes qui s'estiment concernés. Hybrides également parce que les questions abordées et les problèmes soulevés s'inscrivent dans des registres variés ».

- Des leviers de la participation pour intégrer le citoyen : selon les préconisations de l'ADELS, il existe des leviers pour intégrer le citoyen aux processus de décision<sup>30</sup> : l'évaluation démocratique, l'agenda 21, le budget participatif.

29. *Agir dans un monde incertain*, Michel Callon, Pierre Lascoumes, Yannick Barthe, éditions du Seuil, coll la couleur des idées, Paris, septembre 2001, page 36

30. *90 propositions pour plus de démocratie*, Territoires, revue de l'ADELS, supplément au n°407 d'avril 2000, page 5 et 6.

L'ADELS et plusieurs associations, principalement réunies dans le réseau ICARE (Initiatives de citoyenneté active en réseau) proposent un cadre de réflexion en 90 points. Certaines propositions sont à dispositions légales constantes, d'autres appellent des dispositions législatives nouvelles. Elles sont toutes applicables et ouvrent des débats pour développer la démocratie participative.

Les initiatives nous enseignent sur ce qui facilite les modes de participation. Nous présentons ci-dessous ce qui nous paraît être incontournable.

## Des espaces pour participer

La participation du plus grand nombre ne va pas de soi, elle demande de l'énergie et des moyens concrets. Parce que le mode d'organisation se situe au plus près des besoins de la participation, il se module pour apporter des réponses adéquates.

### LA PLACE DE L'INFORMATION

Pouvoir, c'est d'abord savoir

□ La diffusion de l'information est le préalable à la participation. Insuffisante à elle seule, elle s'accompagne d'une appropriation de la connaissance par les citoyens. Il est des moyens éprouvés par l'éducation populaire, un véritable savoir-faire à utiliser (animation de groupe, compte rendu, recueil d'information générale et diffusion, journal, internet, formations...). Les moyens sont diversifiés car l'information n'utilise pas un seul canal, chaque personne ayant son mode privilégié. Pour chacune des initiatives de l'étude, l'information est évidence car elle est intrinsèque à leur mode d'organisation en réseau. C'est un mode de fonctionnement fait de la complicité de ses membres qui se reconnaissent d'un même besoin d'échanger sur leurs pratiques. Le réseau est fait de liens, liens tissés par les échanges et l'information. Elle est la base du partage du pouvoir.

- À *Kermarron*, rien de ce qui se passe et qui concerne le centre social et la vie de la cité qui ne soit affiché. Les murs sont couverts de compte rendus de réunion, de témoignage, de rapports financiers, d'invitations, de coupure de presse... Disponible pour tous à chaque instant, les animateurs et les responsables ne font aucune rétention d'information. Elle est sous les yeux, information vivante, elle ouvre les discussions autour du café dans la cuisine. Ces moments chaleureux, ces moments où les gens ont le temps, sont au cœur de l'appropriation de l'information. Ils entraînent des débats informels d'où émergent idées de projets et résolution de problèmes. C'est la transmission orale qui prime sur l'écrit.
- C'est le même mode de circulation de l'information dans le *collectif du Perche*, celui de *Genèse* ou de *PHARES* car le partage du lieu est le vecteur évident de la démultiplication de l'information et de l'échange de points de vue qui vient l'étayer. Il est aussi fait de la vie du réseau qui, par ses diverses ramifications draine les informations externes et internes. Au moment de prendre des décisions, il

suffit de s'assurer que les choses ont bien été appropriées par les personnes.

- De même dans les *interquartiers du Port*, la courroie de transmission est le propre du réseau. Tout circule, de bouche à oreille avec des relais : les représentants de l'équipe qui assistent aux réunions de l'OMS, le journal de la ville, les réunions de quartiers organisées à l'initiative des habitants.

- C'est le même phénomène pour *LAHGGLO* dont la mission est justement de collecter de l'information, de la diffuser et d'organiser des réunions de débats. Les commissions de travail doivent rendre compte des propositions à faire aux élus. Les points de vue divergents ne sont pas gommés pour restituer toute la richesse du débat et ne réduire des propos à un consensus « mou ». Les membres responsables sont en premier lieu investis dans leur association de quartier et dans les unions de quartier. Ils véhiculent ainsi l'information. Des compte rendus, des annonces dans le journal, une présence sur les marchés ouvrent l'information aux autres habitants.

- Le *collectif du Plateau Millevaches* a fait de la circulation de l'information l'un des axes de son action. Elle passe par les relations interpersonnelles car les personnes se croisent dans les différentes associations du plateau. Elle est le cœur du réseau, de ce maillage de personnes organisées. Un mode de transmission informelle ne suffirait pas à construire des liens durables. Les acteurs ont besoin de s'approprier l'information et la restituer. C'est ainsi qu'est né le journal *IPNS : Informer pour nos semblables*. C'est un espace de participation et une force de proposition sur le territoire. Il vient compléter la télévision de proximité *Télémillevaches* qui fait ses preuves depuis plusieurs années (elle a été créée par des habitants et des associations). Des cassettes circulent dans les foyers, elles sont faites d'espaces de parole indépendants et créent le lien social. L'idée de *Télémillevaches* : « utiliser une caméra pour filmer et montrer aux autres les multiples initiatives qui existaient localement, lutter ainsi contre un pessimisme ambiant qui garantissait la mort prochaine du pays, provoquer une prise de conscience, susciter le débat, la prise de parole par tous »<sup>31</sup>.

- Le *GTI de la Duchère* déplore le manque de local car le capital d'information accumulé pendant plus de 15 ans ne peut pas être mis à disposition. Un travail est en cours pour créer un *bureau virtuel* sur internet avec un site web privé pour faire circuler et archiver l'information. Un forum permettra de démultiplier les réunions de préparation par des échanges écrits. Ce site permettra de rendre transparente la mémoire du quartier, de montrer à l'extérieur ce que fait le *GTI*, de se mettre en réseau en dehors du territoire. L'information est la part essentielle du groupe qui

<sup>31</sup> *Ambiance Bois, le travail en partage*, Michel Lulek, ed Utovie, coll. Libres et solidaires, mai 1998, page 55.

s'est constitué avec cet objectif de savoir ce qui se passe sur le quartier et de le faire savoir.

- Le *Réseau École et Nature* utilise depuis longtemps les nouvelles technologies de communication, qui à l'image du réseau d'acteurs sociaux est un réseau technologique fait d'une « libre circulation d'information, d'individu à individu, [...] Sans barrière, sans rétention par aucune hiérarchie, les informations atteignent un plus grand nombre de personnes, pouvant de ce fait les mobiliser davantage »<sup>32</sup>.

- Dès le début de son existence, l'*EPCI de Colombey et du Sud Toulinois* s'est doté d'un journal *Grains de Pays*. Le comité éditorial est constitué d'habitants, d'élus et d'agents de développement. Le journal est donc fait de ces regards multiples sur le territoire. Les informations du conseil communautaire (compte rendu de réunions et rapports financiers) croisent les articles des habitants et des associations, les nouvelles du pays. Ce journal est un outil de participation pertinent, visible par le fait que le directeur de la publication n'est pas le président de l'EPCI. Cette fonction centrale est assurée par le président de l'association *ADCC (association de défense du canton de Colombey)*, association qui est à l'origine de la démarche participative.

- La commune de l'Île Saint-Denis fait de son journal *Notre Île* l'un des moyens privilégié pour rendre sa gestion transparente. Conçu comme un journal citoyen, il donne une information complète sur la ville. A ses côtés, l'*association Île Vivante* qui a porté la campagne de l'équipe municipale continue son journal qui est un espace critique.

#### Le projet, porteur de paroles

□ Circulation et appropriation de l'information ne suffisent pas à la participation s'il n'y a pas la parole. C'est sur les territoires que la parole s'exerce à travers des projets. C'est un maillage invisible de personnes qui se prennent en charge, non pas pour une conquête du pouvoir mais pour le désir de contribuer au bien-être social. Les initiatives de cette étude sont des espaces de paroles. Elles existent pour être cela et se prolongent dans des actions. Olivier Blondeau, sociologue-historien parle de nouvelle culture politique où les mouvements sociaux témoignent de cette volonté d'acteurs de s'exprimer de manière libre où chaque individu veut aller jusqu'au bout de sa parole sans se sentir dilué dans une parole collective modélisée. C'est une logique de « multitude » et de non maîtrise.

□ Tous les citoyens ne bénéficient pas des mêmes conditions de temps et de moyens pour dialoguer. On peut repérer des moyens variés pour créer les conditions de la participation du plus grand nombre.

Sur le plateau Millevaches, c'est la *Télé-millevaches* et le journal *IPNS*, faits par les habitants. À Kermarron et à l'Île Saint-Denis des cinéastes accompagnent les

habitants pour mettre en image et en parole ce qui se vit et ce qui s'agit. À Colombey, un projet culturel est né du partage d'une réflexion entre artistes, associations, communes, institutions : des écrivains ont collecté l'histoire d'une quinzaine de personnes et l'ont retranscrite en monologues joués par des comédiens dans des lieux publics en plein air. *Parole de Pays*, une façon de restituer la mémoire des habitants, a mobilisé 200 bénévoles, les enfants des écoles, 6 communes et une vingtaine de professionnels. Cette opération a pu se réaliser grâce au soutien logistique et financier de l'EPCI. Des ateliers d'écriture, des points lectures sont autant d'autres moyens pour que tous s'expriment indépendamment de ses compétences ou de son statut.

Les débats thématiques autour d'une fête de quartier sont partout utilisés pour favoriser les rencontres et donner des espaces de paroles.

□ S'appuyant sur l'expérience des *forums hybrides* comme laboratoire d'expérimentation « non confiné », la *sociologie de la traduction* démontre l'intérêt de ces espaces qui ne sont pas fondés ni sur des procédures ni sur la représentativité : « Ce qu'ils démontrent en pratique, c'est une volonté de mise en débat public, une revendication pour que des groupes ignorés, exclus, réduits au silence ou dont la parole est disqualifiée, aient le droit de s'exprimer, d'être entendus et de participer à la discussion. La définition du monde commun, dans lequel chacun est appelé à habiter et entend trouver sa place, ne peut être laissée à des porte-parole qui ne sont plus en prise avec la réalité mouvante du *dêmos*. [...] Comment concevoir l'enrichissement des procédures ? Comment imaginer des formes de consultation qui rendent justice à la diversité des points de vue et des aspirations ? Les réponses à ces questions ne se trouvent dans aucun manuel. Elles sont inventées, éprouvées par les acteurs eux-mêmes, et sur plusieurs fronts »<sup>33</sup>.

□ Les associations d'éducation populaire fourmillent d'exemples d'actions qui facilitent l'expression des plus exclus du savoir. Elles peuvent le faire avec d'autant plus d'aisance lorsqu'elles nouent des partenariats avec les pouvoirs publics. Les contrats éducatifs locaux, les contrats de ville et tous les dispositifs qui encouragent la participation des parents peuvent être moteur de mobilisation lorsqu'il y a une écoute des besoins et un soutien aux organisations de terrain.

L'association *Enfance & musique* témoigne d'un travail en partenariat avec la Délégation Interministérielle de la ville. Par le chant, par la musique où la dimension multiculturelle est source d'ouverture et d'enrichissement, enfants et parents participent au développement culturel dans leurs quartiers. Marc Callard, directeur d'enfance et musique évoque l'espoir que porte les actions du quotidien « dans l'universalité du langage musical » : « Portée par la

32. *Fonctionner en réseau, d'après l'expérience des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement*, éd. Réseau École & Nature, juin 2002, page 23.

33. *Agir dans un monde incertain*, Michel Callon, Pierre Lascoumes, Yannick Barthe, éditions du Seuil, coll. la couleur des idées, Paris, septembre 2001, page 167.

volonté politique de nos gouvernements, lieu de rassemblement et d'engagement de femmes et d'hommes de bonne volonté, elle (la politique de la ville) pourrait devenir le ferment d'une prospective sociale, éducative et culturelle, un laboratoire de la vie à « valeur ajoutée » essentiellement humaine qui entrouvrirait les portes du futur... »<sup>34</sup>

## L'IMAGE, VECTEUR DE LA PARTICIPATION

□ Le territoire reflète l'image de soi à l'extérieur : c'est le milieu rural désertifié et son fatalisme dont l'image qui lui est associée est celle d'habitants «attardés» ; c'est la mauvaise réputation des cités qui drainent la peur. Contribuer à la vitalité du territoire vient restaurer cette image. L'image est à la fois une conséquence et une intention.

- C'est une intention clairement identifiée pour les habitants et de la municipalité du Port qui veulent changer la mauvaise réputation de la ville par le dynamisme du sport.
- C'est une motivation pour les habitants du plateau Millevaches et de Colombey de transformer le fatalisme ambiant pour donner envie à d'autres de s'installer et stopper ainsi le processus de la désertification.

□ Michel Callon nous dit que : « Pour que la dynamique d'exploration d'un monde commun s'entretienne, il semble qu'il faille l'intervention du mouvement associatif, des médias et des pouvoirs publics. Le premier donne aux groupes émergents un début d'existence et de reconnaissance ainsi que de premiers moyens d'expression. Les seconds fournissent une infrastructure qui permet la publicité des prises de position et controverses, [...] Les troisièmes assurent le bon fonctionnement des procédures dialogiques [...] »<sup>35</sup>. Nous avons fait ce même constat auprès d'initiatives dont l'action a un impact positif sur le territoire. La communication a un rôle essentiel, qu'elle passe par les médias, par des publications ou par des films.

- Vivre dans la cité de Kermarron, c'est être stigmatisé. Contribuer à la vitalité du territoire se traduit pour les habitants par l'image qu'ils vont pouvoir donner de leur quartier car elle véhicule leur propre image. Aujourd'hui le quartier est réputé pour les nombreuses activités qui s'y déroulent, pour les projets utopiques qu'ils réalisent. Cette réputation a été gagnée par les nombreux articles (3 gros classeurs entiers de coupures de journaux) où chaque manifestation, chaque séjour et événements de Kermarron sont mentionnés. Les habitants sont d'autant plus fiers de leur réussite qu'elle est reconnue.

## LA CONVIVIALITÉ, MOTEUR DE LA PARTICIPATION

La convivialité est le moteur de la participation. Ceci semble cohérent au regard de deux éléments : la mobilisation et les finalités attendues de la participation. Elle est à la fois un moyen et un but. En effet la finalité recherchée par les acteurs est celle d'un mieux vivre sur leur territoire. Une vitalité à laquelle la convivialité contribue.

La convivialité facilite la mobilisation

□ En ce qui concerne la mobilisation, il est toujours plus attirant pour un acteur de donner de son temps lorsqu'il trouve une plus-value personnelle dans le plaisir de la rencontre. Participer à la vie sociale est à la fois une démarche personnelle, une démarche qui conduit à aller vers les autres et une démarche de *faire ensemble*. Les associations locales ont souvent cette fonction d'organisation de fêtes, essentielles à la vie culturelle. Les initiatives étudiées s'appuient pour la plupart sur la convivialité, même si elle n'est pas leur objet social principal.

- Il n'y aurait pas une telle implication des habitants à Kermarron sans le café partagé dans la cuisine du centre social, un lieu privilégié pour parler de ses soucis, être écouté, rire, faire des rêves.
- Le collectif du plateau Millevaches s'est créé en continuité d'une rencontre festive initiée par l'une des associations du plateau. Le thème était un prétexte à l'organisation de cette journée. Sujet éloigné des préoccupations quotidiennes (centenaire de la loi 1901) les personnes sont surtout venues rencontrer les autres dans une ambiance décontractée.
- À Genèse, le caractère économique du projet n'inspire pas une prédilection pour la fête. Pourtant, c'est par le partage de moments collectifs festifs ou par la réalisation de chantiers de rénovation du bâtiment que s'est construite la cohésion du groupe, l'envie de faire ensemble. À l'entrée un bar chaleureux invite à la rencontre, des expositions lui donne un cachet particulier.
- Dans un quartier de la ville du Port, parce que des jeunes jouent au foot de manière spontanée et qu'ils ont eu envie de faire des matchs avec le quartier voisin, les habitants se sont mobilisés. Pour qu'aient lieu chaque dimanche ces rencontres sportives animées par un esprit de fête, (qui rassemblent parfois un millier de personnes), les habitants participent bénévolement à l'organisation.
- Le centre social de Kermarron a pour vocation d'être ouvert à toutes les familles. Pour favoriser leur intégration, l'association organise une à deux fois par mois (le vendredi soir) des repas de quartier en plein air. Les nouveaux arrivants se joignent au groupe par cette convivialité partagée. Ils ont ainsi plus de facilité à participer aux activités du centre et profiter des loisirs proposés pour eux et pour leurs enfants.
- À l'Île Saint-Denis, il existe différentes opportunités d'être avec les autres de manière conviviale. Outre les fêtes de la ville, les loisirs partagés par une

<sup>34</sup> La culture, source des valeurs communes de demain, éditorial de Marc Caillard, Enfance et Musique, Mag n°4, 2000, page 1.

<sup>35</sup> Agir dans un monde incertain, Michel Callon, Pierre Lascoumes, Yannick Barthe, éditions du Seuil, coll la couleur des idées, Paris, septembre 2001.

solidarité ville-campagne (avec des associations du collectif du plateau Millevaches), apportent une ouverture sur l'extérieur et de nouveaux échanges culturels. Les soirées débats autour d'un pot sont des façons d'attirer le plus de monde possible pour faire circuler des informations et enrichir les réflexions.

- L'Assemblée générale de Colombey est souvent le prétexte d'une fête avec tous les habitants. C'est un moment de cohésion qui manque lorsque faute de temps, ces fêtes ne sont pas organisées. La convivialité est très présente dans les réunions. Le partage d'un casse-croûte crée des moments informels qui facilitent les discussions.
- Le Réseau École et Nature a pour source ses rencontres annuelles d'échanges de pratiques mais aussi ses fêtes qui mobilisent des centaines de personnes. Les réunions du conseil d'administration durent plusieurs jours et allient la convivialité. Cela permet aux administrateurs qui viennent de toute la France de participer même s'ils n'habitent pas à proximité du siège social.
- En revanche, LAHGGLO et le GTI de la Duchère n'évoquent pas de moments de cohésion de groupe par des fêtes, ni de convivialité dans les réunions. On peut se demander si leur difficulté à attirer de nouveaux bénévoles ne réside pas dans ce manque d'occasion et de temps donné à la convivialité. Ce ne sont que les militants convaincus de la cause de leur association qui se mobilisent.

#### La vie d'un territoire est faite de relations conviviales

□ La convivialité est une plus-value sociale par les liens créés. Les finalités attendues par les initiatives expliquent aussi l'importance de la convivialité. Les bénévoles sont souvent motivés par la conviction que les relations humaines sont essentielles à la vie. Ces personnes qui agissent ont envie de tisser des liens sur leurs territoires, elles s'intéressent à la gestion et à la vie de celui-ci car elles ont envie de s'y trouver bien, de pouvoir s'épanouir, d'être en sécurité, de générer du développement économique... Au sein des initiatives de la recherche-action, « les gens se sentent bien » sur leur territoire grâce à l'ambiance chaleureuse et humaine qui se dégage.

- Dans le Perche, les habitants se réunissent autour de la fabrication du jus de pomme. C'est un moment de fête attendu dans le village et cette initiative, faite de simplicité, en a drainé beaucoup d'autres. Des liens se sont ainsi créés dans des villages où l'éloignement géographique pénalise les rencontres. Et en quelques années, un collectif de personnes et de structures a favorisé un développement économique créateur d'emplois locaux. L'outil *jus de pomme* est transféré en atelier de fabrication de jus de fruits dans les pays d'Afrique pour que des femmes trouvent une activité autonome en cohérence avec l'esprit de village.
- L'EPCI de Colombey et du Sud Toulousain privilégie le soutien à des projets culturels divers car ils sont autant de moyens de participation. Par ricochet, les

gens sont heureux de vivre dans ce pays qui n'a pas d'atout géographique. Sa force réside dans l'esprit participatif du pays, dans les relations sociales, dans le plaisir d'être ensemble. Sans cela, ce territoire serait sans doute aujourd'hui désertifié.

- La cantine de PHARES est un lieu apprécié de repas pris en commun, moments irremplaçables pour rencontrer les personnes des autres associations de l'immeuble. Là où il y a de la vie, des informations circulent et naissent des idées de projets communs.
- *Ébullition* est née de l'expression d'une révolte contre les injustices, contre la montée de la violence et du racisme. Faite de l'alliage d'une culture associative (des actions de solidarité partagées) et d'une culture politique, la démarche d'*Ébullition* est autant une mobilisation forte ponctuelle pour réparer une injustice que des actions structurées et durables qui tissent du lien social et apportent des solutions à des besoins (alphabétisation, soutien scolaire pour les enfants, atelier couture, organisation de séjours à la campagne pour les familles, activités ludiques et sportives pour tous, aide aux toxicos, actions environnementales...). Ce sont les fêtes qui font le lien dans ce foisonnement d'initiatives et les habitants apprécient particulièrement de tous se retrouver. Ce sont dans ces soirées que les élus se sentent le plus proche des gens. En privilégiant les échanges interculturels et intergénérationnels, chacun trouve sa place de citoyen pour que l'île soit vivante.
- À Kermarron des fêtes ponctuelles grandioses ou originales marquent la vie du quartier, lui donne une image positive et valorisante. La restauration de l'image de son territoire contribue à restaurer l'image de soi, indispensable pour que les personnes s'investissent et rendent la cité vivable. Dans des quartiers difficiles (le Port, Île Saint-Denis, Kermarron), quand les gens se connaissent, que les enfants, les jeunes et les adultes font des choses ensemble qui les concernent tous, les peurs de la différence s'estompent, les problèmes d'insécurité disparaissent, les dégradations des lieux sont moindres.

#### **DES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT, GARANTES D'UN FONCTIONNEMENT PARTICIPATIF**

□ Un fonctionnement démocratique et participatif requiert quelques règles de fonctionnement qui créent les conditions favorables au processus de décision. Comme le souligne Gérard Logié de l'ADELS : « Une culture du dialogue doit se développer, notamment en ce qui concerne la relation commune-citoyen. Des apprentissages doivent se développer en ce sens et une attention spécifique doit être accordée à la diffusion d'informations simples et accessibles. [...] Nous manquons d'espaces publics pour débattre. Alors que chacun d'entre nous devrait être alternativement acteur et spectateur, un groupe restreint d'acteurs confisque la scène, cantonnant tous les autres au rôle de spectateur. [...] Aux origines d'Athènes, Solon préconisait déjà de se doter de règles écrites et transpa-

rentes. Les associations constituent souvent un laboratoire pour inventer, mais des progrès restent à faire »<sup>36</sup>.

- Le *GTI de la Duchère* a une pratique simple et efficace par sa régularité et sa rigueur : chaque réunion donne lieu à un compte rendu sur le recto d'une page, avec l'invitation à la réunion suivante sur le verso. Il est distribué à tous, affiché en bas des immeubles, relayé par les associations. Les réunions sont préparées par un petit groupe de 4 à 5 bénévoles organisés au sein d'une association. Ils garantissent l'animation de la réunion, la rédaction et la diffusion du compte rendu et la préparation du thème suivant.
- À Colombey, le processus décisionnel est la concrétisation de la démarche de démocratie participative. Elle se vit dans toutes ses étapes : l'information diffusée par le journal et les diverses réunions ; la formation organisée par l'EPCI ; la consultation, l'émergence de propositions, la concertation, la participation à la gestion au sein des commissions ; la prise de décision lors de l'Assemblée Générale ou du Bureau élargi. L'ordre du jour bureau communautaire est divisé en 3 parties : des questions déjà étudiées qui sont portées à délibérations, des décisions qui font l'objet d'un débat, des sujets de fond qui sont discutés.

□ Préparation, animation et compte rendu sont le minimum requis pour qu'un groupe puisse exister et prendre des décisions.

Le *Réseau École et Nature* prépare une publication collective pour transmettre son savoir-faire en matière de fonctionnement démocratique participatif.

Cet ouvrage décrit les conditions d'une réelle participation. Elle demande que les personnes puissent s'informer (sur la situation, les projets, les enjeux, etc.) ; participer aux réflexions ; exprimer leur opinion ; pouvoir faire des propositions ; être entendu et avoir une part réelle du pouvoir décisionnel. Or le plus souvent, les personnes sont parfois sollicitées pour donner leurs opinions (par exemple dans le cadre de groupes consultatifs), mais n'ont pas de part de pouvoir lors des prises de décisions finales. Elles n'ont qu'une information partielle, voire pas d'information du tout, sur les enjeux de la question qui est traitée. Rien n'est fait pour faciliter l'expression des personnes pour lesquelles ce n'est pas naturel de prendre la parole, rien n'est fait pour apporter aux personnes une indépendance d'esprit, un sens critique indispensables à un travail objectif et de bonne qualité.

Un processus démocratique demande de la méthode : repérer et partager les enjeux et les objectifs de la décision ; préparer le sujet (mettre des priorités, communiquer l'ordre du jour à l'avance pour une appropriation des contenus,...) ;

prendre en compte le facteur temps, tenir compte de la nature du groupe (légitimité des personnes présentes, compétences, maturité du groupe d'un fonctionnement démocratique, impact des leaders,...) ; être attentif aux limites des personnes (limites physiques, intellectuelles, émotionnelles) ; connaître les prérequis des personnes vis-à-vis du sujet et leur habitude à être en réunion ; tenir compte des motivations et des différences d'implication. L'ouvrage détaille les différentes phases et leurs conditions de réalisation pour mettre en œuvre un processus de décision : l'information, l'appropriation de l'information, la réflexion collective, la construction de décision, la validation des décisions.

## DES BESOINS

### Le soutien à l'émergence de projets

Pour qu'une organisation se mette en place et réponde à un besoin, il faut d'une part que celui-ci soit détecté et que d'autre part des acteurs se rencontrent pour décider d'agir. **L'enjeu de la participation est de passer de l'être isolé à l'être social qui délibère et décide.** Les projets sur les territoires naissent parce qu'il y a un noyau de quelques personnes qui se connaissent (souvent par le biais de la vie associative) ou la présence d'une personne qui fait référence et qui rassemble (voir la définition du mot-clef *société civile* page 10).

Les acteurs principaux (le noyau du groupe) ont besoin de participer à des réseaux d'échanges de pratiques ou à des plate-forme d'initiatives. La confrontation et l'ouverture à d'autres expériences évite la solitude et le sentiment de marginalisation. Les échanges enrichissent la réflexion. Les démarches et expérimentations des autres sont utiles pour éviter de réinventer là où des enseignements ont déjà été tirés.

Ces réseaux ont besoin d'être reconnus et soutenus. Des publications peuvent apporter des témoignages en interne et en externe et faciliter la transmission.

Il est important de conserver une mémoire collective écrite des formes d'organisation atypiques pour parer à un effet éphémère.

### L'utilisation de formation-développement

Au-delà de rencontres facilitées par les festivités et au-delà de l'attirance envers un projet du fait de la convivialité trouvée, *faire ensemble* requiert des moyens divers. Les échanges seuls ne suffisent pas s'ils ne servent pas à constituer une plus-value sociale. L'accès à l'information, l'acquisition de connaissances, le partage du savoir sont primordiaux dans le processus de participation. Si la phase de la diffusion de l'information est la première condition de la participation, il est une autre phase essentielle qui est celle de la construction de savoirs communs. C'est pourquoi les actions de formation sont adé-

36. Séminaire consacré au guide Territoires et pratiques de démocratie locale, ADELS, CELAWAR, Fédération des Parcs, Mairie-Conseils (CDC), 15 février 2002, page 9.

quates. Elles sont des moments de prise de recul du quotidien et d'évaluation de l'action, elles permettent de compléter des compétences ou des connaissances pour monter un projet,...

Les formations sont indéniablement des espaces pour que des personnes se retrouvent en groupe. Adaptée à un besoin de territoire, une action de formation peut être un levier à des projets de développement.

Elle doit pour cela être ouverte à tous les acteurs, car nous l'avons vu, lorsque les partenaires travaillent en concertation, les projets gagnent en efficacité et produisent des résultats où tout le monde est « gagnant ». Or le partenariat ne se décrète pas par des injonctions extérieures. Il est l'aboutissement d'un processus où élus, techniciens, habitants, responsables associatifs, acteurs économiques auront appris à se connaître pour construire un rapport de confiance et un respect mutuel. Une formation peut être un type d'instance de concertation en dehors de tout pouvoir établi. Chacun est à la même hauteur pour partager une même motivation : celle de participer à la vie du territoire.

La démocratie participative ne peut s'accomplir réellement sans travail identitaire, sans tenir compte de la diversité culturelle. Apprendre à se connaître, à reconnaître les rôles, places et compétences de chacun est indispensable et pourtant il n'existe aucun moyen pour le faire.

Pour réussir, la participation a besoin d'une logistique à son service. Une formation-développement, celle qui permet à des acteurs de se réunir pour construire des savoirs communs par l'échange et de monter des projets cohérents avec leur environnement, doit pouvoir se dérouler en dehors de tout clivage de public qu'obligent les financements. Nous pouvons transposer l'exemple de la recherche scientifique exposé par Michel Callon : « le passage de l'*expérientia* à l'*expérimentum*, du savoir commun au savoir maîtrisé par le seul collectif de recherche, ne s'opère que si, le fond des évidences partagées, saillent des questions inattendues, des phénomènes déroutants, surprenants qui retiennent l'attention. Ces anomalies remettent en cause les savoirs et les convictions disponibles et suscitent la constitution de nouveaux savoirs »<sup>37</sup>.

#### La validation des acquis

Dans le cadre de la formation, il est un autre moyen utile à la participation, c'est celui de la validation des acquis (VAE) prévue dans la loi du 17 janvier 2002. En valorisant l'engagement de bénévoles au sein des associations, la VAE concourt à la promotion des personnes qui s'impliquent dans des projets collectifs pour l'intérêt général.

37. *Agir dans un monde incertain*, Michel Callon, Pierre Lascoumes, Yannick Barthe, éditions du Seuil, coll. la couleur des idées, Paris, septembre 2001, page 112.

## FAVORISER L'EXPRESSION ET LA PARTICIPATION DE TOUS

□ On ne peut pas vouloir que tous participent mais on doit créer des espaces pour que le choix de pouvoir participer existe. Et qui est le « on » ? Ce n'est pas uniquement ceux qui détiennent le pouvoir et acceptent de le partager grâce à des procédures, ce n'est pas uniquement le monde associatif dans sa vocation d'éducation populaire, ce n'est pas non plus seulement des habitants qui s'organisent spontanément. C'est sans doute le maillage de ces différentes intentions qui peuvent se rencontrer sur les territoires sur lesquels ils se reconnaissent le même désir d'œuvrer pour le développement durable.

□ Il s'agit de favoriser des espaces et des lieux d'expression qui privilégient l'appropriation de l'information et une animation de ces lieux qui permet d'effectuer le passage de l'intérêt particulier à l'intérêt général.

□ Favoriser la participation passe par la reconnaissance que le monde associatif et que des groupes informels sont de véritables espaces de liens sociaux, des laboratoires de projets, des lieux de débats constructifs.

□ Les instances de consultation, de concertation, de participation doivent veiller à une présence d'acteurs diversifiés. Les invitations ne doivent pas cloisonner les acteurs selon des critères de statut, d'âge, de centres d'intérêts, de genres, de fonctions...

□ La réussite de la participation passe par des besoins simples :

- Des moyens logistiques ou financiers pour que des outils d'informations soient créés par les acteurs.

- Des financements pérennes et non conditionnels à des projets qui laissent la souplesse d'un budget pour la convivialité d'un groupe.

- Des plans de formation qui ne soient pas cloisonnés en fonction de critères de type de public et de type d'actions, mais dont les contenus permettent de construire des savoirs communs entre tous les acteurs d'un territoire.

- Des formations à destination des experts pour l'acquisition de compétences d'accompagnement de la participation des habitants : approche systémique, écoute, émergence de paroles et des projets, accompagnement les groupes, transmission de connaissances...

## Des modes d'organisations adaptés à la participation

La question initiale posée par la commission *Vie associative et animation territoriale* du CNVA portait sur l'évolution des modes d'organisation et de son lien avec la vie associative. Pour répondre à cette interrogation, nous sommes partis de la motivation des personnes afin de repérer le moteur de leur démarche d'organisation. Puis nous avons revisité la loi 1901 dans sa forme originelle, dans son usage et son mode de gestion, afin de vérifier l'adéquation de ce statut avec l'engagement citoyen. La souplesse et le fonctionnement démocratique inhérents à l'association recouvrent des pratiques plus instituées et figées. Les initiatives rencontrées nous montrent que l'association n'est pas la seule réponse ou qu'elle n'est pas une réponse automatiquement recherchée. Pour autant, elle s'impose parfois comme la seule voie possible pour être reconnue. Les initiatives s'appuient sur le statut associatif qu'elles remodelent pour ajuster leurs objectifs avec leur mode d'action (le partage du pouvoir dans un bureau collégial, par exemple). Les groupes s'éloignent de pratiques associatives rigidifiées en faveur d'une organisation plus transversale créant des maillages entre différents acteurs, qu'ils soient associatifs, institutionnels, économiques ou informels.

### MOTIVATIONS POUR AGIR

Le moteur de la motivation des acteurs est, dans ces initiatives, le désir de réagir à des situations de crise, à des situations insupportables, ou empreintes de fatalisme. Ce sont à la fois des actes spontanés et des modes d'actions organisées, mus par la volonté de ne pas subir des situations, de se donner les moyens de participer.

□ Face à la désertification du territoire, faire ensemble des projets de développement :

- Les groupes d'acteurs qui se sont mobilisés sur le plateau Millevaches ou sur le canton de Colombey ont puisé leur motivation dans le désir de ne pas baisser les bras face au fatalisme ambiant. Parce qu'ils sont concernés par la désertification qui fait mourir leur pays, l'envie d'agir les a incités à se regrouper pour trouver ensemble des solutions. Sur le plateau Millevaches, la mise en synergie des activités de différentes associations et entreprises crée des liens. Ce réseau informel et vivant motive les personnes à parcourir des distances kilométriques importantes pour se rencontrer. Les liens tissés génèrent une ambiance chaleureuse, dynamique et conviviale qui attire des familles et des porteurs de projets économiques. Les structures qui, par militantisme, reçoivent depuis longtemps des porteurs de projets ont mis en commun leurs pratiques pour organiser un réseau d'accueil afin de faire des propositions d'actions adaptées aux besoins. (formation, parcours en entreprise, coopérative d'emploi, logement...). L'arrivée de nou-

velles personnes est rendu possible, non pas à cause d'une facilitation administrative à s'installer en Limousin, mais parce qu'un tissu social est constitué. Plus de monde dans les villages, ce sont les écoles, les services et les commerces qui cessent de fermer. Les objectifs du pôle se base sur la certitude des acteurs que : « c'est par des habitants actifs, plein d'idées et de dynamisme que nos territoires vivront, c'est par une multiplicité de projets différents que la force d'attraction de nos pays décuplera ».

□ Face à l'exclusion sociale, réintroduire le sens de vivre ensemble :

- Des individus, des professionnels de l'action sociale, des associations font le choix de réagir en construisant des projets de développement. Parce que ces personnes se regroupent dans leur multidisciplinarité, dans un mixage de générations et de cultures, elles réintroduisent le sens de vivre ensemble. C'est l'expérience de *Genèse*, de l'*association Kermarron*, d'*Ébullition*, des *interquartiers du Port*, du *GTI de la Duchère*.
- Les bidonvilles du Port ont été rasés et remplacés par des immeubles sans concertation avec la population qui a perdu une partie de ses racines et de son histoire culturelle en échange du confort matériel. Des habitants ont investi un container dédié aux travaux. Ils l'ont transformé en local pour que tous puissent venir s'exprimer. Des projets sont nés. À une autre période, des jeunes de la ville du Port ont manifesté leur désarroi devant la montée du chômage. Ils ont interpellé vivement les élus qui, face à la situation de crise aiguë du quartier, ont réuni des moyens pour la création de la *Régie de quartier* demandée par les jeunes. Le partenariat a bien fonctionné dans cette rencontre entre un besoin qui émerge (démarche ascendante) et des moyens (démarche descendante), grâce à l'écoute et la réactivité des techniciens et des élus.

□ Face à une crise du logement, s'organiser pour être un interlocuteur des pouvoirs publics :

- Une forte croissance pour la ville de Grenoble n'a pas été accompagnée des moyens suffisants. Les habitants se sont organisés pour réagir dans une situation de crise (logements livrés sans chauffage). À partir de là, ils sont restés attentifs à la gestion de leur quartier en essayant leur action sur toute leur ville. Ces associations ont suivi les nouvelles lois d'aménagement du territoire qui ont conduit la création de la communauté d'agglomération. Ils ont dû trouver une nouvelle organisation adaptée à l'échelle de ce territoire et ont ainsi créé *LAHGGLO*.
- La Duchère est un quartier de Lyon construit pour faire face dans l'urgence à la croissance démographique. Très rapidement de nombreuses associations se sont créées pour répondre aux besoins et aux difficultés qui n'ont pas manqué d'affluer. Lorsque les premières procédures de réhabilitation des quartiers sont arrivées à la Duchère, des groupes d'acteurs ont

souhaité être associé dès le départ aux propositions des techniciens et des élus. Ils ne voulaient pas subir des décisions les concernant. Ils ont créé un groupe de travail ouvert « interquartiers » : le *GTI*.

#### □ Face à une prise de pouvoir individuel, reconquérir le pouvoir de faire ensemble :

- Au sein de l'*association Kermarron*, une crise éclate entre les habitants et la CAF (Caisse d'Allocations Familiales) suite à la mutation forcée du responsable du centre. De plus, une prise de pouvoir de la présidente de l'association démobilise les adhérents. En recomposant un projet pour leur cité dans un cadre informel les habitants vont construire leur capacité à se prendre en charge. Un plan de formation va accompagner leur démarche. Au bout de quelques années, ayant repris confiance, ils vont recréer une association dont le mode de fonctionnement veille au partage du pouvoir et des responsabilités.

#### □ Face à la croissance économique et la suprématie de l'argent, œuvrer pour le développement durable et promouvoir une économie solidaire respectueuse de l'environnement :

- Le manque de relations humaines, générateur d'individualisme dans des pays prospères, est une situation que les personnes du collectif du Perche vivant dans la Beauce ont jugé insupportable. Elles ont propulsé des actions créatrices de lien et elles ont essaimé leur savoir-faire dans des pays ou des régions en difficulté économique. De l'ancrage local, elles œuvrent sur le plan international, c'est « penser localement et agir globalement ». Ils décrivent ainsi leur motivation : « Repenser la relation au travail et à l'argent, agrandir son champ de vision du local à l'international, permettre à chacun de réaliser le projet qui lui tient à cœur dans un cadre collectif, être responsable de ses actes et de leurs répercussions sont les clefs de cette entreprise et de ses acteurs »<sup>38</sup>.
- Des habitants de l'Île Saint-Denis sont sensibilisés aux problèmes d'urbanisme et d'environnement. Ils créent différentes associations ancrées dans le champ de l'économie solidaire. Pour regrouper leurs forces vives, ces associations s'installent dans un immeuble qu'elles vont restaurer. En partageant le même lieu, des liens entre les actions peuvent se tisser plus aisément pour élargir les champs de compétences et les partenariats des uns et des autres.
- Le *Réseau École et Nature* est né du besoin d'acteurs organisés en réseaux territoriaux de se rencontrer, d'échanger dans le but d'améliorer leurs pratiques. Initialement informel, le réseau s'est enrichi, organisé, structuré et a développé des fonctions de mise

en relations de praticiens, de mise en commun des ressources et expériences, de réflexion et de représentation des acteurs de l'éducation à l'environnement.

Des personnes se regroupent et s'organisent sans choisir de manière automatique le cadre associatif. C'est la motivation de s'engager pour un projet de développement ou de s'impliquer dans l'immédiat de l'action qui guide les acteurs. Au démarrage, ils ne ressentent pas la nécessité d'avoir un cadre juridique. Il n'y a ni refus, ni rejet, ni recherche d'innovation pour l'innovation, simplement une adaptation aux besoins et aux événements. D'autres initiatives s'appuient sur le cadre associatif. Nous verrons dans le chapitre suivant les maillages qui s'opèrent.

*Avec l'intention de montrer comment de nouvelles formes d'organisation viennent enrichir et questionner la vie associative, nous allons mettre en perspective leurs valeurs respectives.*

## L'ESPRIT DE LA LOI 1901

L'anniversaire de l'*Association à but non lucratif* a été l'occasion de « revisiter » ses fondements et d'envisager son avenir. Ayant pour vocation d'œuvrer dans toutes les sphères de la vie humaine, la vie associative a été traversée par les évolutions de la société (accès aux loisirs, accroissement du chômage, nécessité de se former tout au long de la vie, exclusion sociale,...) et par le paysage politique (décentralisation, aménagement du territoire, reconnaissance de l'économie sociale et solidaire,...). En un siècle, l'association a poursuivi son chemin qui s'est parsemé d'une très grande diversité de pratiques. Il est impossible de parler de manière générale de l'association car elle est faite d'une multitude d'identités. Chacune d'elle génère un mode de fonctionnement qui lui est propre. De l'association locale à l'association nationale fédérative, de celle qui représente des intérêts minoritaires aux associations humanitaires, du cadre juridique choisi par hasard pour entériner un regroupement au statut qui pense représenter les vraies valeurs associatives, de celle qui revendique son autonomie à celle qui dépend des pouvoirs publics, de l'association caritative à celle de prestation de service à caractère économique ou celle gestionnaire d'établissements publics, de l'association éphémère à l'association centenaire, au-delà même des différences d'activités, d'échelles territoriales ou de mode de financement, toutes sont légitimes. On parle donc plus volontiers de secteur associatif (en situant les associations dans le champ de l'économie sociale) ou de vie associative (marquant la dimension existentielle humaine).

Entre la peur de « perdre son âme » et des modes de fonctionnement qui parfois se rigidifient, les champs d'action se complexifient. Pour autant l'association n'a rien perdu de ses valeurs. Elle ne s'est pas éloignée de la volonté de son *père fondateur*, Pierre Waldeck-Rousseau, qui a révolutionné le *droit de s'associer* avec sa loi, dite loi 1901. Sortant de la prohibition de l'ancien régime, le droit de s'assembler proclamé sous la révolution est de nouveau aboli par la loi Le Chapelier. La nation est souveraine et il

<sup>38</sup> *Quand l'entreprise apprend à vivre*, B. Barras, M. Bourgeois, E. Bourguinat, M. Lulek, Éditions Charles Léopold Mayer, Fondation pour le Progrès de l'Homme, 2<sup>ème</sup> trimestre 2002, page 36.

n'y a pas de place pour des intermédiaires entre l'état et le citoyen. Les luttes ouvrières et les utopistes marqueront le XIX<sup>e</sup> siècle qui sera le berceau de nouvelles libertés. Dans la bataille pour son existence, l'association symbolise cette période : « L'association de nouveau type que Waldeck-Rousseau voulait fonder était une association républicaine qui allie les valeurs de solidarité avec les principes de liberté individuelle de la révolution de 1789 »<sup>39</sup>.

□ L'association est le berceau de l'initiative citoyenne donnant la possibilité aux personnes de se regrouper pour porter ensemble des valeurs et des activités. Partant de ce constat, il est intéressant de mettre en corrélation les initiatives de l'étude avec la vie associative.

#### La libre association

□ À l'occasion du centenaire, *la lettre du gouvernement* reprend l'esprit du contrat d'association : « Ce texte [la loi] stipule que « les associations de personnes pourront se former librement sans autorisation ni déclaration préalable ». Une déclaration en préfecture est requise seulement pour obtenir la capacité juridique. Cette loi a subi très peu de modifications en un siècle. [...] Le 16 juin 1971, le Conseil constitutionnel a érigé la liberté d'association en principe de valeur constitutionnelle, considérant notamment « qu'au nombre des principes fondamentaux reconnus par les lois de la République et solennellement réaffirmés par le Préambule de la Constitution, il y a lieu de ranger le principe de la liberté d'association »<sup>40</sup>.

□ Le cadre de l'association que le législateur a voulu souple et ouvert semble avoir amassé par son usage un certain nombre de contraintes. Elles se sont imposées de manière externe par des interlocuteurs divers et par un environnement économique, administratif, social, fiscal... dont l'influence modifie les modes d'organisation. Ce sont aussi le fait de contraintes internes (croissance, relations de pouvoir, affaiblissement du bénévolat, professionnalisation des activités...) qui transforment la vie de l'association. On peut observer l'enchaînement de conséquences que peut produire, par exemple, les exigences liées au montage de dossiers de subvention et aux évaluations quantitatives des actions. L'octroi d'un financement requiert une rigueur comptable que les bénévoles ne peuvent souvent pas assumer. Ils vont avoir recours à du personnel technique. D'autre part, le suivi des projets et des actions requiert de consacrer du temps et des compétences. Des embauches modifient imperceptiblement l'organisation de l'association. Pour assurer le paiement des salaires, l'association doit trouver des ressources suffisantes et régulières. Les opportunités de politiques publiques viennent ostensiblement modifier le projet. Une dépendance vis-à-vis des partenaires tronque l'autonomie affichée de l'association. De plus, elle a besoin de

dialoguer sur le même niveau territorial que ses partenaires et doit s'organiser sur le plan national dans des formes fédératives auxquelles elle délègue une partie de son pouvoir de représentation. Elle doit rester souple et adaptable aux changements de politiques publiques (quand par exemple, la décentralisation l'oblige à peser à l'échelon de la région). En parallèle, les bénévoles délèguent des fonctions aux salariés dont l'effectif augmente. Face à la croissance, un clivage s'instaure où les salariés-militants du début posent des revendications légitimes de salariés face à leur employeur, qui transforment un président bénévole en « patron ». La description de ce processus est simplifiée, voire simpliste mais il illustre les difficultés quotidiennes rencontrées par les associations.

A ce scénario, on peut ajouter que des habitudes de fonctionnement ont contribué à éloigner la vie associative de sa loi d'origine. Celle-ci prévoit dans son article 5 qu'une association peut exercer une capacité juridique. Elle doit pour cela être déclarée, être une personne morale connue publiquement. Elle a pour cela deux actes simples à accomplir : une déclaration en préfecture et une publication au journal officiel. « Elle fera connaître le titre et l'objet de l'association, le siège de ses établissements et les noms, professions et domiciles et nationalités de ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de son administration ou de sa direction. Deux exemplaires des statuts seront joints à la déclaration » (article 5 de la loi).

À la souplesse et l'ouverture de cette loi, se sont substituées des normes de fonctionnement, incorporées comme des principes obligatoires alors qu'elles ne sont pas mentionnées dans la loi. Elles sclérosent la vitalité et les principes démocratiques de l'association. Dans le même temps, elles procurent du capital symbolique pour des personnes (relations sociales, notabilité de la représentation, promotion sociale...). L'accumulation de ce capital crée des disparités hiérarchiques « informelles » et des niveaux de pouvoir. De plus, le système de représentativité induit une vision très pyramidale des structures associatives.

□ Il est possible que du fait de ces différentes évolutions, le cadre associatif devienne moins attirant et ne soit pas le réflexe premier dans l'enthousiasme de la création de nouveaux projets. Malgré cela le secteur associatif continue de croître car ce cadre qui, dans les faits est resté inchangé, est toujours pertinent.

Il est bon d'en rappeler les bases énoncées dans le titre premier de la loi :

- « Article 1 : l'association est une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun de façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices ;
- Article 2 : les associations de personnes pourront se former librement sans autorisation ni déclaration préalable ». Contrairement aux croyances, aucune condition n'est précisée sur le type de contractualisation (pas de statuts juridiques types) ni sur le mode de gestion (dirigeants, assemblées). Les organes de décision sont de formes contractuelles (le *contrat* se réfère à l'article 1133 du Code civil). La nature juridique du dirigeant relève de la définition du *mandat* donnée par le Code civil (articles 1984 et suivants).

39. Hommage à Waldeck-Rousseau, Jean-Claude Bardout, *Juris associations*, n°234, 1er mars 2001, page 43.

40. *Une grande loi de liberté*, Cahier spécial, La lettre du Gouvernement, 5 juillet 2001.

• René Mangius, professeur de droit à l'université Lyon III, aujourd'hui retraité, trésorier (et ex-président) du centre social d'un quartier de la Duchère, impliqué dans le GTI, explique que le GTI peut rester informel (association de fait, non déclarée) sans que cela ne l'empêche de passer des contrats. Le groupe n'a pas la capacité juridique et ne peut pas ouvrir de compte bancaire mais il peut passer des conventions avec des associations (par exemple le centre social) pour réaliser des opérations financières (percevoir des subventions<sup>41</sup> et payer des achats).

• Les équipes *interquartiers du Port* perdurent depuis une trentaine d'années, même si elles se reconstituent chaque année. Et pourtant tout repose sur une organisation informelle. Ce sont les liens entre les habitants, leur fierté de l'engagement sportif, leur plaisir de faire la fête qui soudent ces équipes. *L'interquartier*, ce n'est pas uniquement l'affaire des joueurs ou des jeunes, c'est l'engagement du quartier, des familles. C'est un phénomène intergénérationnel où chacun a sa place. Nul besoin de formaliser cette place. Elle est. L'objectif est de favoriser la responsabilisation du plus grand nombre. Les tâches sont réparties entre toutes les bonnes volontés. Elles sont à la même échelle de valeur, pas de risque de prise de pouvoir. Seuls des règlements intérieurs structurent les engagements des joueurs. La plus-value sociale rejaillit sur tous : c'est l'image du quartier et celle de la ville, et donc sa propre image, c'est la culture solidaire des quartiers populaires, c'est l'animation festive, les rendez-vous rituels, c'est le dépassement de soi par le sport, c'est se sentir acteur et pouvoir participer...

• Les habitants de Kermarron sont allés jusqu'au bout de la caricature d'une vie associative qui va à l'encontre de ses principes : une forte instrumentalisation, la difficulté de s'intégrer du fait d'un monopole, l'impossibilité de s'exprimer, des prises de décision arbitraires. À l'issue de cette douloureuse expérience, un groupe informel de 45 personnes a refusé un statut classique associatif. Ils ont remplacé le mot *responsable* par *volontaire* puis par *délégué*. Ce n'est qu'après avoir mis en place un mode de fonctionnement à leur image, en dehors de tout a priori, de toutes obligations normatives, qu'ils ont pu transférer leur pratique dans un cadre associatif. Des sessions de formation ont accompagné une relecture du statut et de l'esprit de la loi 1901 et ils ont pu se réapproprier la construction d'une association, cadre juridique indispensable pour dialoguer avec leurs financeurs.

41. Une association peut encaisser pour le compte d'une autre, une subvention à condition qu'une convention soit établie et que le financeur donne son accord. Une subvention doit de toute façon toujours être accompagnée d'une convention à partir de 23000 euros.

Une mobilisation citoyenne depuis plus de 100 ans.

Quelques soient les critiques qui peuvent être formulées à l'encontre du secteur associatif, il n'a pas démenti sa capacité à œuvrer pour l'intérêt général dans tous les domaines de la vie. L'association est omniprésente dans le quotidien des citoyens (8 sur 10 sont impliqués dans une association).

La FONDA affirme, dans un document de préparation d'une charte d'engagements réciproques entre pouvoirs publics et associations (25 août 2000), que : « Il n'y a pas de démocratie sans participation libre et active des citoyens à la vie publique. Les associations sont un vecteur irremplaçable. Elles contribuent de façon significative à la richesse de la vie collective »

**Par ses actions, le secteur associatif aurait pour vocation d'être transversal dans la vie publique.**

**Par sa démarche ascendante, il porte une parole plurielle des citoyens vers les pouvoirs publics. Il est la base de la démocratie participative.**

Mais ce qui semble évident n'est pas forcément réel. En fait, l'association est au cœur d'un paradoxe. Symbole de la liberté reconnue par la Constitution, elle tire de sa légitimité historique la force d'une présence incontestable sur l'échiquier de la société. Et pourtant, elle est reléguée à défendre constamment son existence, en quête de reconnaissance, soumise à la précarité, suspectée par les pouvoirs publics qui ne cernent pas toujours ce secteur diffus. Protégeant l'indépendance de sa démarche, défendant le regroupement d'intérêts collectifs, luttant contre l'instrumentalisation, reposant sur des engagements individuels et collectifs, l'association est au service de l'ensemble de la société. Par l'agrégation de personnes et de besoins, elle joue un rôle de premier plan dans l'élaboration et l'expression de la demande sociale. Le contrat associatif est celui qui a le mieux contribué à démocratiser des initiatives. Les nombreuses associations d'éducation populaire sont le laboratoire grandeur nature de l'apprentissage de la citoyenneté. Créatrices de liens sociaux, les associations exercent nombre d'actions laissées pour compte par le secteur public et le secteur privé.

L'exigence démocratique est de prendre en compte l'être humain dans toutes ses dimensions. En cela, les associations sont des interlocuteurs de choix. Pour autant, elles ne sont pas au cœur de la constitution d'organes consultatifs prévus dans les différentes procédures. Et les élus, les administrations imaginent un interlocuteur unique qui n'existe pas. Certes, les associations appartiennent à la même famille, mais elle est devenue si grande, que les associations d'un territoire ne se connaissent pas. Elles se retrouvent en difficulté pour choisir leur représentant car il ne pourra jamais réellement les représenter. Les associations reconnues sont d'abord sollicitées et conservent leur assise, les petites associations ont peur de ne pas être entendues.

□ Des mouvements non institutionnels apparaissent. Ce sont des acteurs qui recomposent des modes de fonctionnement au plus près de leurs intentions. L'important est de se sentir libre au-delà du cadre juridique. Elles prennent appui sur des formes qui facilitent l'expression, la participation, la mobilisation, l'ouverture.

- Sur le plateau Millevaches, le collectif rassemble autant des entreprises, des individus que des associations ou des institutions. Tous ceux qui portent des initiatives et veulent s'engager sont les bienvenus, peu importe la forme de leur action. Personne ne représente particulièrement le collectif. L'*association des Plateaux Limousins* dont la vocation est l'animation locale assure un minimum la logistique. Des rencontres tournantes ont lieu chaque trimestre pour mettre en commun des idées et des moyens. Immanquablement des projets naissent mais ils ne donnent pas plus lieu à formalisation, sauf s'il n'y a pas le choix. Le pôle d'accueil, par exemple, ne rentre dans aucun dispositif. Il sait qu'il perdrait le sens de sa pertinence. Les structures qui le composent accueillent des porteurs de projets pour faciliter leur parcours. Leur volonté est d'accueillir des personnes qui font le choix de venir en Limousin, pour construire avec ceux qui sont déjà là, le territoire. Les personnes ne se posent pas en formateurs ou en personnes expérimentées, mais en citoyens qui veulent « conjuguer accueil et vie dans une démocratie participative ». Tous les moyens et les compétences possibles sont retenus : entraide, logement, groupement d'employeurs, chantiers collectifs, stage en entreprise, accompagnement à la méthodologie de projets, création d'outils économiques (telle qu'une coopérative d'emploi). C'est en fait un réseau constitué pour construire des rencontres durables et des espaces de partage.

- À Champrond-en-Gâtine, dans le Perche, la démarche citoyenne trouve sa source dans les multiples possibilités de s'exprimer et de participer : sur le plan économique, associatif, financier, par la coopération. Le terme de développement durable prend tout son sens grâce au maillage d'activités et de statuts juridiques. En effet, aucune structure juridique ne permet de concilier une nécessaire rentabilité économique respectueuse de l'environnement avec un développement social et humain ouvert au plus grand nombre. Ils inventent un mode de fonctionnement qui n'existe pas et qui, par conséquent est invisible. Chaque structure communique à l'extérieur selon son cadre et sa norme. Par exemple, pour ses clients, la *SARL Perche-Activités* est une entreprise comme les autres. Mais à l'intérieur l'alliance de la partie formalisée, visible et celle informelle des passages d'une structure à l'autre constitue une culture d'entreprendre spécifique et dynamique. Une nouvelle forme de démocratie hors cadre.

- Sur le canton de Colombey, les habitants ont créé une association de défense du canton. Pour le défendre du fatalisme. Mais cette association ne pouvait contenir toutes les intentions de participa-

tion ni tous les projets de développement. Très vite à l'étroit dans une association, ces habitants ont eu des mandats d'élus (au Conseil Municipal, au Conseil Général). Ils ont construit l'intercommunalité. Mais ils sont restés en même temps, citoyens, membres d'associations, simples habitants. Ils participent comme les autres et avec les autres à des commissions informelles pour construire leur pays.

#### Des formes d'engagements multiples \_ \_ engagement et formalisme

□ Basés sur le principe de la libre adhésion qui caractérise l'économie sociale, les membres d'une association formalisent leur engagement en acquittant une cotisation. La liberté contractuelle que pose la loi 1901 induit la notion de consentement de l'adhésion. Une adhésion peut être tacite. Mais l'habitude veut que ne vote en Assemblée Générale que les membres à jour de leurs cotisations. Il y a d'ailleurs souvent des discussions : s'agit-il d'être à jour juste avant l'AG ou dans l'année qui a précédé ! Ce sont sans doute de fausses questions à des vrais questionnements sur l'engagement.

□ L'engagement citoyen ne se mesure pas au nombre de nouvelles associations créées chaque année. Comme le souligne Guy Saez<sup>42</sup>, en parlant de la progression du nombre d'associations : « Dans mon esprit ceci ne signifie pas que la vie associative se porte bien. J'ai plutôt tendance à considérer ce grouillement, ce pullulement d'associations à la manière de cellules malignes qui prolifèrent et qui peut-être amèneront si on y prend garde à une détérioration complète du patient. Cette vie associative complètement éclatée est certainement l'indication d'une mutation de sociabilité en France et à ce titre elle doit être prise en considération »<sup>43</sup>. L'engagement bénévole existe toujours, mais l'association tend à se professionnaliser, voire s'institutionnaliser. La structure compte parfois plus de salariés que de bénévoles<sup>44</sup>.

L'atomisation de la vie associative est à mettre en corrélation avec l'individualisme croissant, la défense d'intérêts plus particuliers et le comportement « consommateur » des adhérents. Mais elle est aussi le fait d'une recherche de meilleure maîtrise de l'action dans des

42. Guy Saez est chargé de recherche au CNRS, directeur du CERAT (Centre de recherche sur l'administration territoriale) à l'institut d'études politiques de Grenoble.

43. *L'éducation populaire entre le modèle républicain et la tentation communautaire*, Guy Saez, in la république des jeunes, colloque Assemblée nationale 17-18 décembre 1994, Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture, page 134.

44. Les ressources des associations proviennent essentiellement des pouvoirs publics (58 %) pour 7,5 % de dons et 34,6 % des ressources privées. Tandis que le nombre d'emplois créés en France entre 1990 - 1995 est en déclin (-0,7 %), l'emploi associatif croît de 20 % et le bénévolat de 6 %. Puis de 1981 à 1991, il croît de 40 % (contre 2,2 % de croissance de l'emploi total. Par ailleurs, 39 % des Français sont adhérent d'une association dont la moitié sont adhérents de deux ou plus + 39 % participent occasionnellement à une activité associative. Mais les militants-bénévoles sont de 13 %. Ces chiffres sont tirés de *The non-profit sector in France*, Édith Archambault, Congrès Unioptss 1999 et de *Consommation et modes de vie*, n°133 CREDOC-DISES, décembre 1998, in annexes du rapport d'Alain Lipietz sur l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale.

structures de petites tailles, de proximité. Michel Wieviorka, sociologue<sup>45</sup> évoque également l'atomisation de la vie associative et le tarissement du bénévolat et perçoit un changement de l'engagement : « Là où se reconstruisent des engagements de base capables de contourner les écueils de l'expertise et de la surprofessionnalisation, d'éviter la tentation de la défense d'intérêts catégoriels ou corporatistes, mais aussi les risques du sectarisme et du communautarisme, on constate une quête de sens qui s'accommode mal des anciens discours, voire des formes établies de l'action (associations, syndicats, partis). [...] L'engagement aujourd'hui [...] est désormais de plus en plus vécu comme exigeant une forte cohérence entre les aspirations générales -politiques, sociales et culturelles-, qui donnent son sens à l'action, et la place que celles-ci occupent dans l'expérience personnelle. [...] L'engagement actuel signifie plutôt qu'en agissant de façon sélective et en se projetant vers l'avenir, l'acteur individuel se constitue aussi en sujet de sa propre existence, exigeant dès lors d'être considéré dans son individualité. Il est disposé à une forte implication dans la mesure où elle résulte de son choix, et pour une durée qu'il maîtrise lui-même. Dans ces conditions, bien observées par Jacques Ion<sup>46</sup>, le formalisme juridique auquel certaines associations étaient attachées se trouve dévalorisé ».

- Des programmes de construction de logements diversifiés ont contribué à la mixité de classes sociales sur ce quartier de la Duchère qui surplombe Lyon. La colline, transformée en grandes barres et en tours, a une vie indépendante. Ces facteurs (mixité, enclavement) ajoutés au surpeuplement ont contribué au foisonnement de la vie associative. En effet, les habitants ont pris en charge rapidement les problèmes qui n'ont pas manqué. La densité des associations était la spécificité de ce quartier jusqu'à ce que les militants s'essoufflent ou déménagent. La baisse de la mixité a renforcé un effet de ghettoïsation. Les opérations de réhabilitation ont alors trouvé un écho auprès d'un échantillon de la population duchéroise consciente des enjeux ou exerçant des responsabilités professionnelles d'ordre social. Ces personnes qui se retrouvent dans le *GTI de la Duchère* ne représentent pas leur institution ni leur association, elles participent en tant que personne militante. Elles n'ont pas choisi le cadre associatif car elles craignaient que le système d'adhésion ne sclérose l'engagement. Le *GTI* est un lien transversal. Chacun est libre de participer en fonction du thème traité lors de la réunion. Il engage sa personne et les compétences ou fonctions qui sont liées sans pour autant formaliser cette présence par une cotisation qui serait payée par les structures et les individus. Selon les acteurs, cela changerait la nature du groupe.

<sup>45</sup> *Actualité et futur de l'engagement*, Michel Wieviorka, in *Raison et conviction : l'engagement*, Michel Wieviorka, Serge Moscovi, Nicole Notat, Pierre Pachet, Michèle Perrot, revue *Textuel*, mars 1998, page 39-40

<sup>46</sup> *La fin des militants*, Jacques Ion, Éditions de l'atelier, Paris, 1997.

- Aucun formalisme pour les habitants du Port qui veulent devenir dirigeant de l'équipe du quartier. Il suffit de le décider en début d'année et donner de son temps afin que les joueurs bénéficient des meilleures conditions d'encadrement pour la victoire du quartier.

- Nul besoin d'adhérer à un collectif informel (Millevaches, *Genèse*, le Perche), ce qui compte, c'est d'être présent et de s'engager dans *le faire*.

- L'engagement des bénévoles de *LAHGLO* est plus structuré, il se fait à tous les échelons. On ne peut pas être administrateur ou président de *LAHGLO* sans être par ailleurs investi dans son association de quartier « Union de quartier ». Les personnes représentent auprès de la Communauté d'agglomération les besoins de la base.

- *Phares* est une association « non conforme » car adhérer est obligatoire dès lors que l'on est locataire d'un bureau dans le bâtiment commun. Cela fait partie des conditions, la libre adhésion est respectée (il suffit de choisir de ne pas être locataire).

- À Kermarron, il est « obligatoire » de participer pour bénéficier des activités du centre. Cette « loi tacite » a pour objectif d'éviter que le centre social ne devienne un lieu de consommation de loisirs. Ainsi, si un enfant veut s'inscrire à une sortie, il est demandé aux parents de donner, en contrepartie, un coup de main pour l'une des activités du centre social. Ce principe n'est pas toujours facile à accepter pour les nouveaux arrivants qui n'ont pas suivi le cheminement de la mise en place de ce mode d'organisation. Il faut aussi qu'ils s'insèrent dans le tissu du groupe constitué. C'est un véritable questionnement car le centre social ne doit exclure personne.

#### Des formes d'engagements multiples \_ \_ engagement politique des bénévoles

**Les bénévoles d'associations cumulent parfois leur engagement associatif avec un mandat d'élu au suffrage universel. Certaines associations sont formellement contre l'amalgame de ces fonctions, d'autres au contraire ne différencient pas les différentes formes que prend l'engagement citoyen, qu'il soit politique, associatif ou informel.**

- Ainsi, au Port, les élus ne sont pas présents dans les associations financées par la commune pour assurer l'autonomie de celles-ci. Ils contractualisent des conventions basées sur la confiance pour veiller à la cohérence de leur politique et de la pérennité des actions.

- La mobilisation des bénévoles de *LAHGLO* a pour source l'envie de participer à la vie de la cité sans avoir besoin d'un mandat d'élu au suffrage universel pour le faire. Cela n'empêche pas que certains s'investissent en parallèle de leurs engagements associatifs dans la vie publique (conseillers municipaux).

- Au sein du *GTI de la Duchère*, c'est le libre choix des personnes d'assister à la réunion, en tant qu'individu, élus associatif, élu municipal ou technicien.

- À *Ébullition*, c'est l'alliage d'une culture associative et politique qui a favorisé la participation des habitants à un mieux vivre dans leur commune.
- À *Phares*, l'organisation qui se met en place va contribuer à un essor de la participation de la vie associative à la gestion de la cité.
- Le conseil municipal de l'Île Saint-Denis est constitué de la société civile. Les personnes qui étaient bénévoles ou salariées dans des associations n'ont pas interrompu leurs engagements. Awa Traoré, Josiane Benabdelkader et Zaoi Dendoune, parlent d'intégrité « nous ne sommes pas conseillères municipales pour nous mettre en avant ». Ce qui compte, c'est de se positionner en tant qu'individu et de continuer à œuvrer au quotidien pour les logements, l'alphabétisation, les loisirs des jeunes, la culture, la préservation de l'environnement, ... En revanche, par déontologie, le maire a démissionné de son poste de président des associations devenues partenaires de la commune. Une municipalité, issue d'une liste citoyenne en dehors de tout pouvoir de parti politique, est un liant entre l'action des habitants et celle des associations pour le développement local. Son fonctionnement basé sur une démocratie participative et le développement durable est le moteur d'un développement local participatif. Dans la configuration particulière de l'Île Saint-Denis, la personne est au centre de la démarche, le bien-être de la collectivité est l'objectif, les mandats et les rôles sont les moyens.

C'est cette configuration qui est en soi novatrice car on pourrait dire qu'habituellement :

- Être élu et garder le pouvoir sont bien souvent des objectifs avant d'être des moyens d'action.
- Être citoyen se limite souvent à une participation passive par le vote.
- S'engager dans la vie associative, c'est se donner des moyens d'agir pour le bien commun de la cité.

Ces démarches qui sont souvent en parallèle se vivent soit dans le conflit, soit dans le partenariat, soit dans l'indifférence. Elles peuvent être créatrices de développement local ou d'apaisement social ou encore de crises. Ici, les différents niveaux d'engagement sont imbriqués, ils reposent sur le positionnement des personnes et l'esprit qui les anime.

#### Des formes d'engagements multiples \_ \_ engagement économique

□ Il est un autre engagement d'une participation à la vie sociale du territoire qui est celui de la sphère économique. Certains acteurs de ces initiatives prolongent leur action dans des entreprises. Certes, pour la plupart, il s'agit de formes juridiques de la même famille, celle de l'économie sociale. Les SCOP<sup>47</sup>, coopérative de production sont impliquées dans le développement local et ont un mode d'organisation basé sur la participation.

- Les travailleurs sociaux, militants du développement local social, des ouvriers et des artistes ont mis en commun leurs engagements dans des formes juridiques diverses. À l'origine (en 1972), Charly Olivier, éducateur de protection judiciaire de la jeunesse, directeur de la Maison pour tous d'un quartier « difficile » de Grenoble comprend que : « pour fonctionner, cette structure devait être dirigée par les participants aux activités eux-mêmes, et non pas par les notables du quartier. Il a donc formé les plus grands, âgés de 18 à 20 ans à la vie associative. [...] Il les a tous conduits à participer au budget [...] (tous négociaient l'enveloppe budgétaire selon les priorités). [...] C'est par la compréhension et la lisibilité du fonctionnement de la structure qu'on arrive à responsabiliser les gens et à instaurer un respect entre les différents groupes. C'est ainsi que s'est monté au beau milieu du quartier un atelier de réparation auto-moto et qu'à partir de 1977, on est venu à réfléchir, au sein du conseil d'administration où s'engageaient souvent des discussions de fond politiques et économiques, aux moyens de répondre à un problème devenu cuisant : le chômage »<sup>48</sup>. Ces professionnels-militants ont alors pris le risque de créer pour eux-mêmes et pour les jeunes et les exclus du monde du travail, des entreprises coopératives (SCOP). Au fil des années (20 ans), la participation collective et solidaire a généré différentes formes d'organisation innovantes (entreprises d'insertion, coopératives d'emploi et d'activités). Il n'y a pas de cloisonnement avec leurs engagements associatifs.

- Le collectif du Plateau Millevaches a aussi cette originalité de réunir des associations et aussi des entreprises qui n'ont pas particulièrement vocation à s'occuper directement de développement local. Leur forme juridique dénote toutefois l'engagement collectif des salariés ou des entrepreneurs. Il s'agit d'une SAPO (Société anonyme à participation ouvrière), statut rarement utilisé. Il a été choisi par les fondateurs d'*Ambiance Bois* car il permet d'investir dans un outil de travail coûteux (ici une scierie) en faisant appel à des capitaux extérieurs à l'entreprise car les salariés-associés ne pouvaient pas réunir les fonds nécessaires. L'autre entreprise est un GAEC (Groupement Agricole d'Exploitation Collective), *Champs Libres*. Les associés du GAEC ont créé l'association *Contrechamps* en prolongement de leur activité d'accueil culturel et pour s'investir dans le développement local. Les différents salariés de ces structures sont bénévoles dans les associations du collectif.

47. Les SCOP ont des principes démocratiques inscrits dans les lois qui les régit (celle du 10/9/1947 et du 19/7/1978). Ainsi, chaque associé détient une voix, quelque soit son nombre de parts sociales ; le gérant est élu par l'assemblée générale.

48. Interview de Danièle Olivier (l'épouse de Charly Olivier, récemment décédée) par Claire Martin, Politis, Hors Série : *démocratie participative et économie solidaire*, jeudi 3 octobre 2002, page 23

□ Outre le maillage de formes juridiques, le CNVA a réaffirmé<sup>49</sup> que l'association est un statut juridiquement adapté à l'exercice d'activités économiques : « Les activités économiques des associations ne constituent ni un secteur économique à part, ni une source de « concurrence déloyale » sur le marché. Compte tenu de la spécificité de la production associative, il est important que soit reconnu qu'il n'y a pas une « vraie » économie d'un côté et une économie mineure réservée aux associations de l'autre. [...] Par ailleurs, le rôle des associations comme générateur d'emplois est essentiel, et davantage encore dans la période récente. Mais comme pour toute activité économique, l'emploi n'est qu'un moyen et non en lui-même une fin. L'emploi découle du projet associatif et non l'inverse. Une politique de développement de l'emploi associatif doit donc se concevoir en synergie avec le soutien à la vie associative et au bénévolat ».

#### Engagement des associations

□ L'engagement des bénévoles et salariés dans la vie associative et les autres formes d'organisation va de pair avec les engagements des associations à travers l'histoire. L'éducation populaire est faite de ces engagements militants qui se succèdent depuis un siècle pour opérer des transformations sociales. Elle accompagnait les mouvements ouvriers du XIX<sup>e</sup> siècle, elle s'est mobilisée avec le front populaire, elle apporte des réponses aux questions d'exclusion sociale d'aujourd'hui. Porteuse de valeurs humanistes, elle défend l'idée de démocratiser le pouvoir par l'éducation permanente, par l'accès à la culture... Lucien Trichaud de la Fédération Française des Maisons de Jeunes et de la Culture caractérise ainsi l'éducation populaire<sup>50</sup> : « un effort à la fois collectif et individuel, une éducation et une auto-éducation permanente, avec pour objectif de réaliser à partir de la contestation au sein de la société une intégration et une participation permettant à chaque homme et chaque femme d'assumer ses propres responsabilités ».

Le message des associations d'éducation populaire porte des valeurs fondamentales de démocratie participative. Il est opportun de s'interroger sur la cohérence entre la volonté de rendre les individus acteurs dans la société, et les modes de gestion à l'intérieur des groupes constitués.

#### La démocratie dans les associations \_ \_ elle existe de fait

□ En référence à la charte de l'économie sociale, l'association est démocratique par « principe ». Cette charte élaborée en 1990 par le CNLAMCA<sup>51</sup>, affirme par son

article 1 : « Les entreprises de l'économie sociale fonctionnent de manière démocratique, elles sont constituées de sociétaires solidaires et égaux en devoirs et en droits ». L'article 2 précise que l'engagement à prendre des responsabilités est libre. Les valeurs humanistes sont l'objet des deux derniers articles : « Article 6 - Les entreprises de l'économie sociale s'efforcent, par la promotion de la recherche et l'expérimentation permanente dans tous les domaines de l'activité humaine, de participer au développement harmonieux de la société dans une perspective de promotion individuelle et collective. Article 7- Les entreprises de l'économie sociale proclament que leur finalité est le service de l'homme »<sup>52</sup>.

#### La démocratie dans les associations \_ \_ dans la pratique

L'ensemble des adhérents constitue l'assemblée générale. Ils votent le budget, le rapport de l'année effectuée et le rapport d'orientation. L'assemblée générale, entité démocratique, élit en son sein le conseil d'administration qui lui-même désigne le bureau.

À une échelle régionale ou nationale, de la même façon que des individus se regroupent dans des associations pour faire valoir des intérêts communs, des associations se regroupent en fédérations. Celles-ci fonctionnent de manière identique (les associations s'acquittent d'une cotisation et votent). Toutefois l'organisation fédérative complexifie le système avec des règles rigoureuses de fonctionnement faite de décisions plus centralisées. Si ces règles ont pour intention de garantir le fonctionnement démocratique, elles ont souvent pour conséquence d'éloigner l'adhérent des orientations politiques de la structure. À ce niveau, la démocratie participative est plus difficile à instaurer.

#### La démocratie dans les associations \_ \_ elle requiert de la vigilance

□ Pour que le mode d'organisation soit réellement un outil de participation, il faut comme cela a été décrit dans les premiers chapitres de ce rapport, que les membres soient informés, voire formés (compréhension d'un budget, prise de parole en public...). Il ne suffit pas d'adhérer (payer sa cotisation), la démarche est plus exigeante. Beaucoup d'associations se plaignent que seul un noyau de personnes s'active et décide tandis que les adhérents « consomment » des services.

□ La fonction d'employeur est un facteur qui vient bousculer l'organisation démocratique d'une association : un adhérent, une voix. Il est souvent demandé (tacitement) aux salariés d'être aussi des militants (adhérent au projet), mais ils n'ont pas le même pouvoir de décision. Il y a formellement

49. Le CNVA au service de la liberté d'association, éditions La documentation française, juin 2001, page 48

50. in *L'apport de l'esprit et de l'expérience des MJC au mouvement d'éducation populaire*, par Jean Laurain, *La république des jeunes, colloque à l'Assemblée Nationale*, 17-18 décembre 1994, page 18

51. CNLAMCA : Comité national de liaison des activités mutualiste, coopératives et associatives. Créé en 1970, il a structuré la reconnaissance de l'économie sociale. Les associations l'ont rejoint en 1976.

52. Source : L'économie sociale, Éric Bidet, éd. Le Monde éditions, Paris, 1997, page 47 & 48.

deux niveaux de participation ou d'engagement. L'un est fait d'une libre adhésion (pour le membre bénévole), l'autre d'une contractualisation (pour le salarié). La disparité des statuts des personnes ajouté à des effets de taille instaurent des processus d'organisation différents. Il faut assumer la gestion du personnel et les contraintes administratives d'employeur, ce que les bénévoles ne peuvent pas ou ne veulent pas toujours faire (problème de temps, de compétences). Le bureau ou le conseil d'administration délègue ces tâches à un directeur. De fait un système pyramidal peut s'établir dans les associations. Le bureau ou le conseil d'administration a un « pouvoir hiérarchique » sur le directeur qui lui-même a ce même pouvoir sur les salariés. Ce pouvoir peut-être fictif, symbolique, ou réel. Quand l'effectif salarié augmente, des rapports de force s'installent. Certaines associations ont des modes de fonctionnement qui les rapprochent du modèle de l'entreprise classique. Selon les associations, les relations entre salariés et administrateurs sont faites de liens d'amitié, de partage d'une même culture militante ou de stricts liens de subordination.

Le fonctionnement démocratique est un point fondamental dans les initiatives étudiées

□ Il est souvent calé sur le modèle associatif classique tout en s'adaptant à la vie de réseau et aux modes informels car il cherche à éviter la centralisation. L'organisation des initiatives est évoquée par la définition du mot-clé *nouvelle gouvernance*. On peut illustrer l'importance que les acteurs accordent à la démocratie à l'intérieur de leur structure par quelques exemples.

- Les habitants de Kermarron ont particulièrement pris conscience de l'importance de la démocratie associative. La question du *pouvoir* est centrale dans les discussions sur le mode d'organisation. La présidente était une personne qui avait sans doute beaucoup manqué de gratifications et d'occasions de prendre des responsabilités dans sa vie. Ayant à cœur sa fonction de présidente, elle a pris des parcelles de pouvoir jusque-là inaccessibles pour elle. Ce pouvoir lui « est monté à la tête » et la rendu despotique aux yeux des autres. Elle semble ne pas être seule dans ce cas sur le quartier. Lorsque le pouvoir est retiré par la pression du groupe, c'est une véritable souffrance pour la personne (dépression, alcoolisme, suicide). L'enjeu du pouvoir devient un enjeu de vie terrifiant et on comprend mieux l'attachement des habitants à ce que le pouvoir ne repose pas sur des individus mais sur des commissions. La nouvelle organisation montre que si chacun trouve sa place, prend des responsabilités, rend compte aux autres, le pouvoir peut se partager. L'enjeu du pouvoir se transforme, il devient celui de *pouvoir collectivement* réaliser les rêves de chacun. La vie démocratique s'exerce dans tous les lieux d'échanges et de rencontres formels ou informels. Tous prennent part aux discussions qui sont des préalables aux temps de débat organisés dans les instances formalisées. Le local focalise les rencontres et bien entendu les personnes les plus présentes qui consacrent tout

leur temps libre sont au cœur des décisions. Cela pourrait devenir vite antidémocratique s'il n'y avait pas une régulation par les animateurs professionnels et par les commissions.

- Au sein du collectif du plateau Millevaches ou du Perche, il n'y a pas de décisions formelles à prendre. Si des idées émergent les acteurs qui veulent agir s'organisent à ce moment-là. Le consensus prévaut. Il est le résultat d'un processus de réflexion et de maturation des idées et des projets.

- Au sein de Genèse, des réunions régulières mensuelles permettent à chaque salarié, associé ou administrateur de venir discuter et prendre les décisions concernant l'intérêt collectif. Le vote peut-être utilisé.

- Comme à Kermarron, les décisions à prendre pour l'association *Ébullition* se font lors des échanges pendant les permanences au local par les personnes concernées (conseil d'administration et salariés). En revanche les questions liées aux salariés sont traitées par le bureau.

- Dans le bâtiment de l'association *PHARES*, tous les locataires sont obligatoirement adhérents et ont un représentant au Conseil d'Administration. Celui-ci prend les décisions de manière collégiale.

- L'*EPCI de Colombey et du Sud Toulinois* traduit par des textes les différents processus décisionnels : des statuts pour les règles de fonctionnement de l'EPCI qui relève de l'intercommunalité ; un règlement intérieur pour le fonctionnement du pays qui relève du développement local ; une charte pour l'esprit de pays qui relève de l'engagement moral. Outre l'organisation de commissions et l'assemblée générale, le pays a une organisation statutaire avec 2 délégués par communes (conseillers municipaux ou maires) qui constituent le Conseil Communautaire. Celui-ci élit 12 membres constituant le Bureau Communautaire. Le processus décisionnel est le suivant : les groupes de travail font des propositions d'actions de développement qui sont soumises au Bureau Communautaire, si l'avis est positif, il est transmis à l'assemblée générale de pays (configuration du Conseil de Développement). Si l'avis est positif, il est voté au Conseil Communautaire et est inscrit au budget. Si l'avis est négatif, il retourne au groupe de travail. Le Bureau Communautaire nomme des délégués qui suivent le projet avec la commission, celle-ci est coordonnée par un vice-président et un agent de développement. Ce mode de fonctionnement permet aux habitants d'être réellement associés aux décisions même si le vote final est de la stricte compétence des élus. Les décisions sont portées collégialement par la présidente et 4 vice-présidents. Ils sont chacun responsables d'un pôle de compétence de l'EPCI. Le pouvoir est clairement partagé : au sein du Bureau Communautaire (les élus sont de tout bord politique) avec des responsabilités réparties entre les vice-présidents (les débats sont animés) ; avec les habitants au travers des groupes de travail, des commissions et de l'Assemblée Générale.

□ La démocratie, c'est aussi l'acceptation d'opinions divergentes. C'est l'existence d'espaces critiques.

- LAHGGLO fait attention à ne pas niveler la parole des associations adhérentes. Ainsi les propositions que les commissions élaborent pour les partenaires font mention des différents points de vue.
- La commune de l'Île Saint-Denis encourage l'association *Île Vivante*, dont la vocation était de porter le projet de l'équipe municipale avant son élection, à prendre toute autonomie pour continuer son travail de réflexion. Elle a son propre journal et se permet de critiquer les élus. Dans le conseil municipal, les six élus de l'opposition se sont vu proposer un poste d'adjoint qu'ils ont refusé.
- L'EPCI de Colombey et du Sud Toulinois a un Conseil Communautaire composé d'élus de toutes tendances politiques. Les débats sont animés et garantissent l'expression de points de vue divergents. Toutefois, il semble manquer un espace critique de l'EPCI en dehors de ses instances. L'association ADCC pourrait exercer ce rôle de réflexion politique fondamentale, critique constructive, comme elle a su le faire au moment de la constitution du diagnostic de pays.

#### Un pouvoir partagé dans un bureau collégial

□ Les associations sont administrées par un conseil qui élit son bureau, instance dont la taille permet de prendre des décisions avec plus de réactivité qu'une assemblée générale. Le bureau comprend au minimum un président, un secrétaire et un trésorier. Ce n'est pas dicté par la loi (d'autant qu'il suffit d'être deux pour constituer une association), mais transmis comme un règle par des us et coutumes. Le président porte la responsabilité juridique et la responsabilité « politique ». Il représente l'association dans ses actes de contractualisation. Il est investi d'un pouvoir symbolique. Si en contrepartie il reçoit de la gratification, le travail effectué et le temps donné sont souvent dans l'ombre. Quand il y a des salariés, il est secondé par le directeur.

□ Endosser un poste de responsable est vécu comme une promotion sociale et il est important que cette fonction soit accessible à tout adhérent. Dans son bilan de la vie associative rédigé à l'occasion du centenaire de la loi, le CNVA réaffirme la place et le rôle du bénévolat dans la vie associative et demande une loi sur le volontariat<sup>53</sup> : « Ceci est indispensable pour accompagner les évolutions sociales : partage du travail, temps libéré, temps choisi, développement de la citoyenneté, recherche d'une nouvelle cohésion sociale ». Il préconise en outre la formation des personnes pour que tout adhérent ait la capacité d'accéder à un rôle de dirigeant associatif, conformément aux principes démocratiques des associations.

Par ailleurs, les contraintes administratives ainsi que les risques de nature pénale qui pèsent sur les dirigeants font peur et découragent ostensiblement les bonnes volontés à accepter un rôle de président. Le CNVA souligne également ce réel problème : « Plusieurs faits mettent la question de la responsabilité des dirigeants à l'ordre du jour. C'est le cas de l'entrée en vigueur du nouveau code pénal, de la création de nouveaux délits ou infractions désormais pris en compte par le droit, comme le manquement à la sécurité par exemple, et de la complexité de la réglementation de tous les droits. De la même manière, la tendance actuelle de tous les citoyens à solliciter de plus en plus la justice, comme le fait que les médias se font de plus en plus l'écho des mises en cause des associations, constituent des raisons qui suscitent une réflexion dans ce domaine »<sup>54</sup>. Pour autant, ces propos peuvent être nuancés par la loi de présomption d'innocence.<sup>55</sup>

□ La responsabilité du président et les modes de fonctionnement adoptés individualisent un rôle de dirigeant dans des structures dont la raison d'être est collective. Cette individualisation, outre les possibles dérives de prise de pouvoir personnel, isole le président dans des risques que presque personne n'a envie d'endosser. Pour parer cette difficulté, des associations choisissent de plus en plus souvent de constituer des bureaux collégiaux sans nommer de président. Ils ont pour avantage de réunir plus de compétences à la tête de l'organisation, de partager les responsabilités, de constituer des équipes plus solidaires, de faciliter la transmission des rôles, de solidifier la pérennité de l'association. Or il n'est pas toujours aisé d'entreprendre la constitution de tels modes d'organisation. De nombreuses questions se posent aux membres car les interlocuteurs des associations ne comprennent pas la situation. Ils aiment avoir un représentant unique. Les habitudes de fonctionnement associatif sont un frein à cette pratique car les croyances limitent l'innovation. Pourtant la loi ne cite ni le nombre, ni le titre des dirigeants. Elle somme de déclarer l'identité « de ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de son administration ou de sa direction » (article 5).

□ Au sein des initiatives rencontrées, des contournements existent pour limiter le pouvoir unique du président.

- À Kermarron, le président n'a pas de pouvoir.
- Au *GTI de la Duchère* ce sont les 4 ou 5 animateurs qui composent l'équipe dirigeante.
- Les dirigeants des *interquartiers du Port* sont composés de plusieurs membres. Aucun d'eux n'a un rôle prépondérant.
- LAHGGLO, PHARES, veillent à une présidence tournante obligatoire.

53. op cit *Le CNVA au service de la liberté d'association*, page 36.

55. L'article 121-3 du code pénal a été modifié par la loi 2000-647 du 10 juillet 2000 tendant à préciser la définition des délits non-intentionnels. Les personnes sont responsables pénalement en cas de dommage causé que si elles ont manifestement violé une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou si elles ont commis une faute caractérisée.

53. *Le CNVA au service de la liberté d'association*, éditions la documentation française, Paris, Juin 2001, page 35

- Dans le Perche, sur le plateau Millévaches et à Genèse, les rôles de chacun se croisent et le maillage garantit des pouvoirs collectifs.

**Il est une expérience particulière qu'il convient d'analyser de plus près. Il s'agit de l'association Réseau École et Nature, un réseau national de 400 adhérents avec 8 coprésidents. Un questionnaire leur a été adressé (joint en annexe) pour nous permettre d'en transmettre quelques éléments. Leurs statuts servent de référence à des associations locales qui ont envie de s'organiser de manière similaire et leur démarche est un témoignage qui peut être utile.**

Les éléments que nous pouvons tirer de cette expérience sont limités par deux facteurs : la coprésidence du Réseau École et Nature est un fonctionnement relativement récent (bientôt 2 ans de fonctionnement) et l'analyse s'appuie sur le retour de 6 questionnaires (2 salariés et 2 coprésidents et 2 administrateurs). Néanmoins la corrélation des réponses vient bien illustrer nos propos.

Nous pouvons traiter trois aspects de ce mode d'organisation : celui concernant le rapport au pouvoir et la vie démocratique d'une association, celui du mode d'organisation spécifique que cela induit et celui concernant le rapport aux tiers et l'acceptation de l'originalité de la démarche.

- C'est à la suite d'un processus fait de réflexions et d'essais (présidence tournante, par exemple) que le groupe a décidé collectivement de modifier ses statuts pour introduire la coprésidence. Plusieurs constats et motivations en sont l'origine. La difficulté à « trouver » un président capable de maîtriser tous les dossiers, du fait de la multiplicité des tâches, a montré le besoin d'un fonctionnement plus transversal. La volonté de ne pas solliciter une seule personne pour une association devenue complexe était très présente ainsi que le souci de rompre avec une certaine incohérence entre le caractère collectif d'une association et le caractère individuel de la fonction de dirigeant. « Ce n'est plus une personne physique qui représente une personne morale ». Un ancien président trouve la coprésidence beaucoup plus « confortable », il parle de sérénité grâce au partage des responsabilités. L'objectif recherché était de prendre en compte la complexité de la structure en partageant les tâches de responsabilités. Cela correspondant à la « culture » de l'association de ne pas avoir de « chef » et d'éviter toute prise de pouvoir personnelle ou toute candidature d'un président venant servir ses intérêts avant ceux des intérêts collectifs. La coprésidence est un moyen qui, de l'avis des personnes concernées permet de satisfaire ces objectifs. L'efficacité semble être prouvée, « une implication plus performante car moins de choses à brasser ». Il y a plus de souplesse dans les réponses aux différentes sollicitations, mais aussi plus de temps de réunions.

La notion de partage est centrale : partage des responsabilités, des soucis, du projet. « Elle intègre la

notion de complexité qui définit les réseaux ». De manière sous-jacente, la coprésidence met en valeur des compétences, répartit la disponibilité. Ce mode de fonctionnement est une recherche en soi, celle de la précision des responsabilités. C'est très utile à l'organisation pour le suivi de son évolution.

Les tâches et responsabilités sont partagées et le pouvoir aussi. Cela n'est pas contradictoire avec la présence de « leader » au sens de personnes dont le « charisme » est d'être locomotive. La coprésidence peut, de toute façon, réguler des risques de déviance. Cela « évite qu'une personne se trompe d'objet lorsqu'elle vient militer dans une association ; on ne règle pas un problème personnel dans une décision qui engagerait un réseau (alors qu'on peut exprimer un avis personnel dans la construction de celle-ci) ». Le rapport au pouvoir se transforme de l'individualisme vers le collectif, avec « moins de pression, moins d'angoisses, plus de continuité ». « La répartition du pouvoir est proportionnelle à la répartition des responsabilités ». Les relations entre les coprésidents sont faites « d'un rapport de confiance basé sur la transparence et le repérage clair des responsabilités et des tâches ». Il est aussi fait de la connivence d'une adhésion aux mêmes valeurs portée par un travail d'équipe.

La « culture du partage » se diffuse dans le réseau, ce qui fait de ce moyen (même s'il n'est pas le seul) un moteur de la participation. La coprésidence à 8 sur tout le territoire répartit l'information, en cela elle favorise la participation au sens de la démocratie participative. La personne peut se placer dans un groupe, même si cela demande un temps d'intégration et de compréhension de la complexité. Il semble encore tôt pour savoir si la coprésidence a un impact sur la « participation du plus grand nombre » qui est recherché par l'association. On retrouve ici la question soulevée dans les chapitres précédents. L'un des moyens de la participation, selon l'une des personnes qui a répondu au questionnaire, est de « multiplier le nombre de petits groupes spécialisés », les coprésidents étant un groupe parmi d'autres, « Nous sommes dans diluer le pouvoir mais aussi préciser les responsabilités. Les responsabilités d'un groupe de pilotage, d'un groupe de travail ou du bureau (les coprésidents) ne sont pas toujours les mêmes, mais le fonctionnement, si ».

- La coprésidence n'est en fait pas compliquée à mettre en œuvre. Elle s'adapte à chaque situation. Ici, les coprésidents se répartissent la charge de « portefeuille » (finances ; personnel ; vie associative ; dispositifs pédagogiques ; formation, emploi ; publications, communication, internet, ressources ; relations avec les réseaux territoriaux). Chaque coprésident est référent en interne et externe en fonction de son « portefeuille » et signataire des documents s'y référant. Pour éviter une sectorisation, l'organisation évolue vers des pôles (gestion technique interne, dynamique de réseau, dispositifs pédagogiques, services externes) qui regroupent

plusieurs « portefeuilles » avec un binôme coprésident/salarié. La direction politique concerne tout le bureau. Ce fonctionnement est similaire à celui de l'*EPCI de Colombey et du Sud Toulousain*. Dans le *Réseau École et Nature*, les coprésidents forment le bureau dont la fonction et la relation au conseil d'administration est similaire à celui des autres associations.

Les salariés sont très impliqués, le directeur est associé aux décisions (mais il ne vote pas). Les salariés participent à l'élaboration des décisions et les appliquent. Tout est validé en conseil d'administration et en bureau. Chaque salarié sait à quel coprésident il doit s'adresser pour un dossier. La collégialité évite la relation binaire « président - directeur » comme seul organe de décision pour un collectif. Une réflexion est en cours pour mettre en place une codirection.

Le choix de 8 coprésidents est le fait du hasard, certains le trouvent trop important (il discrédite la coprésidence), d'autres le jugent pertinent pour son effet de diffusion. Le chiffre pair évite d'emporter une décision à une voix près : « une voix ne pèse pas plus qu'une autre ». Les décisions font toujours l'objet d'un processus de maturation avant d'être adoptées. S'il y a difficulté, le conseil d'administration vient élargir la discussion. « C'est une trémie de délégations : de l'assemblée générale au conseil d'administration, du conseil d'administration au bureau, qui lui-même est investi dans les comités de pilotage avec d'autres administrateurs et adhérents. Une décision d'un groupe de pilotage fait autorité en bureau ». « Le bureau et les salariés portent la gestion quotidienne [...], ils animent la définition des orientations politiques que doit prendre le réseau, ils sont force de propositions ». Les coprésidents ont un mandat de trois ans.

La coprésidence demande de l'écoute, de la confiance, une communication plus attentive. La circulation de l'information est un facteur essentiel, elle est diffusée par des moyens diversifiés (internet, liste de diffusion, réunions téléphoniques, réunions de groupes de travail, réunions statutaires : conseil d'administration, congrès, rencontres annuelles).

• Vis-à-vis des tiers, le réseau n'a rencontré aucune difficulté, même s'il faut parfois prendre le temps d'expliquer et sortir des préjugés. Il n'y a pas de confusion. Le terme de président n'a pas besoin d'être utilisé pour rassurer des partenaires qui respectent ce mode de fonctionnement. Il y a toujours un interlocuteur unique en fonction du dossier ou du projet. Si les relations sont de nature plus globale, c'est le coprésident le plus proche géographiquement ou le plus pertinent pour le sujet qui intervient. Un coprésident a la responsabilité d'employeur, un autre la responsabilité juridique et pénale. Leurs statuts précisent ceci : « l'association peut ester en justice. L'un des coprésident(e) sera désigné(e) par le bureau en cas de nécessité pour la représenter dans tous les actes de la vie civile. [...] Les membres du bureau exercent solidairement des responsabilités partagées ». Hormis les documents

de déclaration en préfecture et les statuts, les noms des coprésidents ne sont pas tous déclinés. Il apparaît seulement le nom de celui qui est en charge du dossier et signataire d'une convention.

Chacun se sent solidaire des autres présidents et garants des orientations du réseau. Ce mode de fonctionnement renforce la cohésion.

## UNE ORGANISATION DE RÉSEAU : LE MAILLAGE

**L'association est le berceau de nouvelles formes d'organisations sociales. Nouvelles, parce qu'elles rompent avec des habitudes de fonctionnement pour recomposer des modes d'organisations adaptés (que nous avons évo-**

**qué avec la définition du mot-clef « nouvelle gouvernance »). Dans notre propos ce terme se réfère à une logique d'acteurs qui affirment des valeurs de responsabilité individuelle et collective dans les processus de décisions. Ces processus définissent la démocratie participative. Ce qui nous intéresse ici, ce sont les moyens mis en œuvre : de quoi sont faits ces modes d'organisation.**

Les initiatives rencontrées fonctionnent selon des systèmes complexes. Systèmes et réseaux ne s'opposent pas : « Le réseau est un système (sans rappeler l'ensemble de la théorie des systèmes, on peut pour mémoire retenir quelques-uns des éléments caractérisant cette notion de système : interactions entre les éléments, le tout ne se résume pas à la somme des entités qui le composent, les liens avec l'environnement participent des régulations d'ensemble, les équilibres s'organisent au prix d'ajustements trouvés entre les entités formant système, aucune position d'un des éléments du tout ne peut être expliquée sans référence aux autres constituants du système) et tout système peut fonctionner et s'analyser selon la logique du réseau (acteurs, intérêts, alliances, traductions diverses, traducteurs, porte-parole...) »<sup>56</sup>

□ « La sociologie de la traduction » parle de *groupe émergent*. Il doit « se battre pour que sa voix soit entendue et écoutée » au contraire des *groupes d'actions* (associations, syndicats, partis) qui sont des identités clairement définies, stabilisées, connues et reconnues. La parole de ces groupes est

transmise par des *porte-parole* légitimés par l'élection. « Il constitue un agrégat de premier ordre, rassemblant des individus qui se veulent identiques et qui se taisent pour que leur représentant parle en leur nom et qu'il parle d'autant plus fort qu'ils sont plus nombreux. [...] on est encore dans la politique des grands nombres, puisque la capacité du groupe à faire pression est directement liée au poids que pèsent ses membres. [...] En tolérant que le groupe constitué affirme ses intérêts et les proclame haut et fort dans un espace public où il revendique sa place, et cela en l'absence de tout contrôle sur les procédures qui ont arraché le consentement à ses membres, la démocra-

56. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, le Seuil, Dijon, avril 1996, page 172.

tie délégitime ouvre la porte aux groupes émergents »<sup>57</sup>. Ce sont des formes nouvelles qui privilégient la diversité, la parole, la consultation et la construction collective des idées. Elles sont attentives à ne pas s'instrumentaliser afin de ne pas devenir à leur tour un groupe institué. Pour cela elles cherchent à maîtriser leur développement.

On peut alors parler de réseau, concept de plus en plus utilisé<sup>58</sup> dont nous avons donné une définition dans le chapitre sur les *mots-clefs*. Outre les initiatives rencontrées, nous allons nous référer à deux approches qui traitent du réseau. Celle de la sociologie de la traduction et celle de l'expérience des réseaux d'éducation à l'environnement<sup>59</sup>.

*Les schémas donnés en annexe illustrent toute la complexité de ces modes d'organisation. Ils nous montrent les passerelles qui existent entre des cadres juridiques formels et des instances informelles ; les liens qui se tissent ; le maillage transversal ; l'ouverture possible.*

### Des passerelles

« Les réseaux résultent de négociations, de processus de coproduction où contexte et contenu, acteurs et projets s'entredéfinissent les uns les autres en permanence »<sup>60</sup>.

↳ L'un des premiers aspects repéré est celui des passerelles entre formes instituées et groupes informels. Ces passerelles produisent des projets eux-mêmes intégrés dans le réseau. Le réseau est la résultante d'un processus qui dès lors qu'il y a convergence d'intérêt s'étend. M. Callon et B. Latour parlent « d'actants » plutôt que d'acteurs, car ce terme inclut des « entités non humaines » : des objets qui sont au centre de la préoccupation ou de la mobilisation. Par la combinaison d'implication de personnes physiques et de diverses structures et par son caractère impalpable, le réseau se protège de l'instrumentalisation.

57. *Agir dans un monde incertain*, Michel Callon, Pierre Lascoumes, Yannick Barthe, éditions du Seuil, coll la couleur des idées, Paris, septembre 2001, page 185-186.

58. Les références sont nombreuses. On peut retenir celles données par :

- H. Bakis cité dans l'ouvrage *Fonctionner en réseau* (page 15) : « le terme *réseau* désigne au moins trois types de phénomènes : des choses, des objets ayant une réalité physique, matérielle (mailles d'un tissu, veines et artères d'un corps, routes) ; des systèmes correspondants à la répartition en différents points d'éléments d'une organisation, ces éléments ainsi répartis constituant le réseau (réseau d'agences bancaires, réseau de satellites de télécommunication) ; des liens entre individus créant une situation collective faite de connexions et d'acteurs (réseaux sociaux ou réseaux d'acteurs).

- M. Callon et B. Latour cité dans l'ouvrage *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* (page 134) Le réseau est une « métaorganisation » rassemblant des humains et des non-humains mis en intermédiaires les uns avec les autres ; c'est en saisissant les situations comme « un ensemble d'entités humaines ou non humaines, individuelles ou collectives, définies par leurs rôles, leur identité, leur programme ».

59. Avec les ouvrages suivants :

- *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, le Seuil, Dijon, avril 1996.

- *Agir dans un monde incertain*, Michel Callon, Pierre Lascoumes, Yannick Barthe, éditions du Seuil, coll la couleur des idées, Paris, septembre 2001.

- *Fonctionner en réseau, d'après l'expérience des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement*, éd Réseau École et Nature, juin 2002.

60 *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, le Seuil, Dijon, avril 1996, page 176.

• Le collectif du plateau Millevaches est informel. Il relie des associations, des entreprises implantées sur le même territoire. En mettant en commun des projets, les acteurs qui composent le collectif créent de nouvelles structures, soit formelles, soit informelles. Les politiques publiques régionales et locales, les structures de développement local et les administrations territoriales (syndicat mixte, syndicat intercommunal, communauté de communes, Conseil Régional) nouent des partenariats. L'ensemble des acteurs, des structures, des politiques, des projets, des actions forment un réseau (d'humains et de non-humains). Les passerelles existent dans les liens tissés, les actions, les conventions, l'élaboration du journal. Elles sont aussi interpersonnelles : la plupart des habitants sont membres de plusieurs associations, tantôt comme bénévole, tantôt comme salarié. Ce sont à la fois les mêmes et en même temps jamais vraiment les mêmes car ils essaient une dynamique sur l'ensemble du territoire.

• Le réseau de *Genèse* a la même configuration en étant concentré sur un bâtiment même si les acteurs et les actions sont ouverts sur l'extérieur. Des entreprises et des associations dont les activités sont très diversifiées s'organisent de manière collective et créent des projets (société financière), se donnent des moyens (Groupement d'Intérêt Économique) formalisés ainsi que des logistiques (standard commun pour une partie d'entre eux, photocopieur) et une instance de réflexion (*Cap Genèse*) non formalisée qui a permis d'intégrer des chercheurs aux actions de développement local. Le point de convergence est la solidarité qui s'exerce à la fois sur l'objet (insertion professionnelle, accompagnement à la création d'entreprises, développement local) et sur la forme (participation croisée dans les diverses structures, partage de locaux, de moyens financiers, technique...)

• Comme *Genèse*, *PHARES* regroupe des structures formalisées, le collectif est lui-même une association déclarée.

• Le collectif du Perche s'apparente à la fois à celui du Plateau Millevaches (des acteurs sur un territoire) et à celui de *Genèse* ou de *PHARES* (une convergence d'intérêt pour le développement local et le partage de bureaux). Le sens de l'action du réseau résulte d'un groupe informel impliqué de diverses manières dans les différentes associations et entreprises du réseau. Les passerelles se font par les activités et les liens interpersonnels.

• Le réseau Rêves d'habitants auquel appartient l'association Kermarron, est un lieu de confrontation d'expériences, d'émulation sur des actions possibles, de construction des paroles et d'argumentaires, de valorisation de ses pratiques, de renforcement de sa propre valeur et de la confiance en soi. Il fait office de *miroir* : voir ce qui se fait ailleurs et se dire que l'on est capable d'en faire autant. C'est un vivier d'expériences, de rencontres

de pairs à pairs, il est fait de convivialité et du plaisir de se retrouver. Passerelles entre les quartiers, entre les habitants, les professionnels, les élus, les techniciens, entre les rêves et les projets.

↳ Ces « passerelles » non instituées créées spontanément par des acteurs qui ont en commun de vivre sur le même territoire et qui partagent la même motivation à agir, trouvent un écho dans des intentions institutionnelles. Par exemple, en mettant en place les contrats de ville, l'État décline son intention<sup>61</sup> de travail en réseau : « mettre les politiques publiques au service d'un projet territorial global », en visant quatre objectifs : « garantir le pacte républicain, renforcer la cohésion sociale, mobiliser autour d'un projet collectif, construire un nouvel espace démocratique avec les habitants ». Il précise que le « contrat de ville ne doit pas se limiter à une déclaration d'intention assortie d'une programmation indicative de moyens ». Il doit s'articuler avec les autres dispositifs et impliquer un grand nombre de partenaires avec une mobilisation des services de l'État. Il ne doit pas « dupliquer un modèle national mais inventer des réponses spécifiques, adaptées à chaque projet territorial ». Insistant sur la participation des habitants, ces contrats de ville se configurent comme des réseaux d'acteurs sociaux. Il ne s'agit pas seulement de nouer des partenariats contractualisés sur des intérêts réciproques mais de concourir globalement au développement. Les passerelles n'ont pas besoin de formalisation. Sur le terrain, nous avons pu observer des pratiques qui fonctionnent.

- Pour élargir le propos, on peut reprendre l'exemple du Limousin. Il existe une superposition de politiques : celle du syndicat mixte est liée à celle des communes, à celle des Conseils Généraux et à celle du Conseil Régional par contractualisation. Ces politiques sont interdépendantes et parfois contradictoires. L'intention du Conseil Régional est de mettre de la cohérence dans l'articulation des territoires en fonction de leurs particularités. C'est à l'initiative du collectif d'associations du Plateau Millevaches que les représentants (élus ou techniciens) des différentes structures territoriales se sont réunies, avec les associations et les entreprises pour échanger sur leurs pratiques en matière d'accueil. Cette réunion informelle a réuni une vingtaine de personnes préfigurant un mode de fonctionnement en réseau entre institutions, élus, associations, habitants, entreprises, projets, procédures, ... Des liens se sont tissés qui vont permettre dans le futur un travail commun sur la question de l'accueil en Limousin. Chacun gagnera en efficacité. Le service d'accueil et de promotion du Conseil Régional qualifie d'exceptionnelle la dynamique du collectif. S'il en comprend et accepte l'aspect informel, il demande néanmoins un interlocuteur unique pour contractualiser un dossier de financement.

- Sur la ville du Port, existe une multiplicité de partenaires : des associations créées sous l'impulsion de la commune, financées par elle mais restant autonomes. Elles ont chacune vocation à appliquer les orientations politiques de la ville dans des secteurs différents : le sport, les loisirs, l'aide sociale, le développement local, la culture, l'enfance, la jeunesse, l'insertion économique... Un projet de maison des associations pour recenser des moyens est en cours de réflexion. Un animateur va être recruté par la mairie. Actuellement il n'y a pas de lieu de concertation clairement défini et le système fonctionne par un foisonnement d'initiatives où des organisations informelles (les équipes interquartiers), côtoient des organisations institutionnalisées et des associations déclarées. Cela crée un tissu social diffus où tacitement, élus, associations, et habitants œuvrent dans le même sens : la responsabilisation et la participation du plus grand nombre pour une meilleure image du Port.

- Nous avons déjà évoqué comment le partenariat est au cœur de la raison d'être du *GTI de la Duchère*. Là aussi, ce n'est pas un partenariat contractualisé mais un désir partagé de faire ensemble : les techniciens opérateurs des programmes de réhabilitation du quartier trouvant ainsi l'espace de la consultation des habitants obligatoires dans leur procédure et les habitants trouvant un lieu d'expression. La forme informelle facilite l'implication de tous, en toute liberté de participer. La passerelle est « matérialisée » par les réunions mensuelles.

- L'*EPCI de Colombey et du Sud Toulinois* est en lui-même une culture de *développement local participatif*. C'est d'ailleurs cette culture, que les acteurs dénomment l'*esprit de pays* qui constitue le périmètre de l'intercommunalité. Cet *esprit de pays* est justement fait de passerelles entre des habitants, des associations, des commissions, des projets, des élus, des intentions politiques, des procédures réglementaires, des lois, des activités... Les espaces informels (participation libre aux commissions) sont les passerelles. Ils réunissent tous les acteurs qui veulent bien participer, quelque soit leur fonction ou leur identité. Ces personnes viennent partager et construire des projets. Il n'y a pas de composition imposée, de normes, ni de hiérarchie. Pas même de pérennisation recherchée, même si les groupes de travail correspondent aux actions en cours ou aux pôles de développement inscrits dans la charte (charte rédigée de manière participative). À leurs côtés, existent d'une part des instances instituées, lieux de décisions pour les élus ; d'autre part des associations, des entreprises, des institutions avec leur propre fonctionnement. Un fonctionnement fait d'autonomie, de respect de cette autonomie et de solidarité.

- Il est des initiatives où cela ne fonctionne pas si aisément. Nous ne reprendrons pas l'exemple des *Amis du musée du Revermont*, où dès le départ, un

61. Circulaire du 31 décembre 1998 relative aux contrats de ville 2000-2006, JO n°12 du 15 janvier 1999, page 726. [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr).

partenariat qui aurait pu être souple dans l'intérêt de tous, s'est figé par un rapport de domination.

- Le centre social de Kermarron a connu ce risque de domination de l'organisme de tutelle, financeur (la CAF). Le conflit a été difficile mais les habitants ont fait preuve d'opiniâtreté. Dans le pays du Revermont, les bénévoles n'ont pas eu envie de se « battre ». Ils n'avaient pas l'énergie d'un rapport de force. Il aurait induit une prise d'autonomie plus radicale et les forces vives manquaient. À Kermarron, les habitants ont construit leur autonomie par leur participation dans des groupes informels auto-gérés (les commissions). Les animateurs ont été à l'interface, ils ont construit les passerelles par leur militantisme. Le partenariat est un rapport de force, parfois en faveur de l'institution, parfois en faveur des habitants. Ils entraînent des actions de résistance. Cela a produit ici des effets « secondaires » bénéfiques sur les personnes dans le regard qu'elles portent sur leur devenir. Le lien entre l'injonction politique de démocratie participative (mise en place prochaine de conseils de quartiers) et les pratiques de terrain demande encore du temps avant qu'il ne se tisse réellement. Il existe un paradoxe entre l'attitude des élus qui reconnaissent et utilisent l'image positive de l'initiative de Kermarron sans pour autant s'intéresser réellement à ce qui se passe. Il y a également le paradoxe de la CAF de vouloir l'autonomie des habitants tout en exerçant un contrôle social. La maturation de l'association va permettre d'instaurer de nouvelles formes de partenariats plus souples et plus confiantes. De nouvelles perspectives sont en cours. Le conseil de quartier, s'il se bâtit sur l'histoire particulière de cette cité pourra être la passerelle nécessaire à de bonnes relations pour le développement social.

- Enfin LAHGGLO n'a pas d'espace informel pour faire entendre sa parole. Elle est dans un rapport de force et dans des stratégies d'intégration. Leur présence au Conseil de développement de la Communauté d'agglomérations et au GPV peut faciliter leur participation. Toutefois, ces instances se sont mises en place selon des procédures très institutionnelles. C'est une injonction de participation qui rejoint un désir de participation. Ce n'est pas une culture du « faire ensemble » et le pouvoir institué exerce son autorité en organisant pour les acteurs : ils informent la population quand les décisions sont prises dans des structures qu'ils ont mises en place, avec leurs outils. Faire intervenir les habitants complexifie le mode de décision, remet en cause les solutions trouvées, oblige à travailler avec une population organisée. Tous les élus ne sont pas prêts à cela et certains ne reconnaissent pas la légitimité de la participation d'associations sous prétexte qu'elles ne sont pas représentatives de tous les habitants. Le paradoxe est l'intention des élus de souhaiter que les personnes participent et de ne pas souhaiter travailler avec les associations, formes organisées des habitants. Les élus reprochent à l'as-

sociation de ne pas être représentative de l'ensemble de la population et d'être un écran entre l' élu et l'habitant. Ils considèrent que l'association ne doit pas se préoccuper de la gestion de la cité puisque les habitants ont élu un conseil municipal pour cela, qui est seul légitime et représentatif. Pour autant participer n'est pas décider.

- Le réseau *Rêves d'habitants* est issu de la rencontre d'habitants et de professionnels du développement social - les habitants en constituent le noyau, les professionnels sont les facilitateurs. Le réseau permet la rencontre avec les élus mais ils ne s'y inscrivent pas totalement comme des partenaires pour un partage d'intérêts communs de mieux-être dans les cités. *Rêves d'habitants* n'est pas encore complètement reconnu car son action ne peut pas se mesurer par les grilles administratives d'évaluation habituelles. Lors de leur participation à l'espace *place publique* du festival de la Ville à Créteil, les habitants ont souligné la pertinence de la démarche de cet espace mais ont aussi exprimé leur crainte que leur parole ne soit qu'une parole sans action participative concertée.

□ « Peu à peu, même les organisations les plus rigides et les plus hiérarchisées s'imprègnent de la culture de réseau précisément au contact des réseaux. Si l'on prend le cas des réseaux d'éducation à l'environnement, on remarque qu'ils travaillent de plus en plus souvent avec des collectivités territoriales, des entreprises, des services de l'État. Pendant longtemps, ces réseaux ont eu des difficultés à se faire reconnaître comme partenaires crédibles par des organisations structurées de manière plus classique. Mais la situation change rapidement : de plus en plus, les personnes intégrées à des structures au fonctionnement traditionnel trouvent dans les réseaux un support dynamisant leurs activités classiques »<sup>62</sup>.

Le réseau est un lieu d'expérimentation, il impulse des transformations. « De fait, la culture de réseau se diffuse dans les administrations, les entreprises, traditionnellement hiérarchisées. La fonction sociale des réseaux d'acteurs reflète des aspirations sociales (autonomie des acteurs, relâchement des hiérarchies) mais aussi une nouvelle forme de relations au travail à la recherche d'une efficacité accrue. La fonction essentielle du réseau est de créer du lien entre ses membres »<sup>63</sup>.

Philippe Simon, du collectif du Plateau Millevaches résume ainsi la situation : « On vit sur le même territoire, on a quelque chose à faire ensemble avec des niveaux d'engagements différents. Si les élus s'engagent, la population s'engage ».

62. *Fonctionner en réseau, d'après l'expérience des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement*, éd Réseau École et Nature, juin 2002, page 33

63. *Fonctionner en réseau, d'après l'expérience des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement*, éd Réseau École et Nature, juin 2002, page 24.

## Les liens du réseau

□ La première idée d'un réseau est celle des liens. Un réseau est fait de nœuds. « Il faut prendre l'étymologie au mot : au XII<sup>e</sup> siècle, le mot *réseau* - du latin *retis* - apparaît pour désigner des rets et des filets. La première définition du réseau comme ensemble de fils entrelacés, lignes et nœuds, renvoie à la technique qui le met en évidence, la fabrication du tissu. Sa première représentation (qui « saute aux yeux », « ceci ou cela ressemble à un réseau ») est un ensemble de lignes et d'interconnexions, de chemins et de sommets, chaque ligne conduisant à plusieurs nœuds ou intersections et réciproquement, un nœud rassemblant plusieurs lignes et chemins »<sup>64</sup>.

C'est le même procédé pour un réseau d'acteurs sociaux : « Humains et non-humains sont mis en chaîne, liés ; de leur coopération dépend la vie d'Aramis [un projet cité en exemple]. Si la liaison s'opère harmonieusement, chaque entité étant mise en intermédiaire avec une autre dans une convergence d'intérêt, alors le réseau se dessine et le projet peut exister. Dans le cas contraire, il n'y aura ni réseau, ni projet »<sup>65</sup>.

□ Au sein des initiatives, nous avons repéré quelques formes de liens qui structurent un réseau d'acteurs, qui lui donne une consistance. Ils peuvent être constitués :

- de motivations communes (*évoquées dans le premier point de ce chapitre*),
- d'activités croisées [*collectif d'associations du plateau Millevaches et du Perche, PHARES, Kermarron, EPCI, le Port*]
- d'échanges de pratiques [*réseau Rêves d'habitants, réseau REPAS, collectif d'associations du plateau Millevaches, PHARES, Réseau École et Nature*].
- d'un local partagé [*collectif du Perche, Phares, Kermarron, Genèse*].
- de l'implantation sur un même territoire.
- d'un pilote, coordinateur, [*l'association des Plateaux Limousins pour le collectif d'associations du plateau Millevaches, l'EPCI en tant que structure et les agents de développement dont la fonction est d'animer et de coordonner la participation, les animateurs du centre social de Kermarron qui sont en interface entre les habitants, les actions et les institutions*]
- de structures communes construites pour consolider des liens [*le GIE de Genèse, LAHGLO pour les unions de quartiers, l'association PHARES pour le collectif d'associations et d'entreprises locataires*].
- de modalités de fonctionnement [*les réunions mensuelles du GTI de la Duchère, les rencontres trimestrielles du collectif d'associations du plateau Millevaches, les rencontres semestrielles du réseau REPAS, les rencontres annuelles du Réseau École et Nature, les*

*réunions mensuelles de Genèse, les règles de fonctionnement de l'EPCI*].

• d'une charte [*l'EPCI de Colombey et du Sud Toulousain, Réseau École et Nature, le CVA de l'Île Saint-Denis*]

□ Au-delà des liens apparents, les liens du réseau sont faits d'appréciations qualitatives. Le réseau n'a pas forcément besoin d'infrastructures pour exister.

• Le réseau existe s'il y a une conscience de faire partie d'un réseau, c'est l'aspect identitaire du réseau. Le réseau est ouvert, viennent ceux qui se reconnaissent une appartenance à ce réseau (pour ses idées, ses objectifs, ses actions, tout ce qui constitue les « nœuds »). Au sein des initiatives, ce sont les mêmes personnes que l'on retrouve dans les structures qui composent le réseau et ce n'est en même temps jamais vraiment tout à fait les mêmes. Ce phénomène est très visible lorsque des assemblées générales se succèdent dans une journée : la plupart des personnes assistent aux deux AG. Certains sortent après la première, d'autres arrivent pour la seconde. Il y a à la fois une culture commune et différente dans ces structures et une culture commune du réseau d'appartenance de ces mêmes structures. « Un acteur fait partie d'un réseau tant qu'il y est véritablement actif : la motivation et l'implication personnelle sont des indicateurs d'appartenance au réseau »<sup>66</sup>. Le réseau REPAS (auquel appartient le collectif du Perche et les entreprises du collectif du plateau Millevaches) décrit cet aspect identitaire : « Le réseau ne fédère pas ses structures sur les critères formels pris en compte dans les regroupements professionnels, statutaires ou géographiques. C'est un réseau sur le fond, pas sur la forme. Il se fonde sur des affinités électives qui relèvent du sens même des actions que mènent nos entreprises, des valeurs dans lesquelles elles se reconnaissent : démocratie, solidarité, égalité, priorité à l'homme sur l'économique, utilité sociale... »<sup>67</sup>. Ce réseau se définit par sa culture : une culture de la cohérence, une culture du faire, d'équipe, de la liberté, du pouvoir sur soi-même, du parcours, de l'argent au service de l'homme, de la modération, de l'usage.

• Le réseau est fait de partage, de mutualisation de ressources. « Dans la mesure où les réseaux remettent précisément en cause les fonctionnements hiérarchiques des organisations, les liens créés au sein du réseau entre ses membres ne sont pas d'ordre hiérarchique. En acceptant de fonctionner en réseau, un individu ne met pas en avant son statut social, ses responsabilités à l'extérieur. Dans le réseau, il est pris pour ce qu'il est : une personne, riche d'expériences, de connaissances, de capacités, apte à la communication et désireuse de communiquer... [...] C'est la libre transmission et la diffusion de ressources qui crée du lien »<sup>68</sup>.

64. *Généalogie et critique de la notion de réseau*, Pierre Musso, Art Presse, Hors série novembre 1999.

65. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herrebos, Yves-Fédéric Livian, éd. Le Seuil, Dijon, avril 1996, page 143.

66. *Fonctionner en réseau, d'après l'expérience des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement*, éd Réseau École et Nature, juin 2002, page 19

67. *Quand l'entreprise apprend à vivre*, B. Barras, M. Bourgeois, E. Bouguinat, M. Lulek, éd. Charles Léopold Mayer, Paris, 2<sup>ème</sup> trimestre 2002, page 14.

68. *Fonctionner en réseau, d'après l'expérience des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement*, éd Réseau École et Nature, juin 2002, page 25.

- À *Genèse*, les niveaux d'implication et d'engagement des personnes sont très disparates. Il est difficile de quantifier. Certains ont une vision globale et une implication plus large tandis que d'autres sont dans une approche plus ponctuelle ou plus détachée. Certains donnent de leur temps pour que l'ensemble continue de fonctionner : ce temps est fait de travaux de réparation du bâtiment, d'animation de réunions, de réflexions prospectives, de relations extérieures, de comptabilité... Ils ont conscience de l'importance du collectif pour la pérennité de leur propre emploi : au-delà des moyens déjà cités, il est une source d'ouverture indispensable et un véritable laboratoire d'innovation sociale. L'implication de tous reste possible car chacun peut trouver un mode de participation. C'est un constat similaire pour le Perche et pour d'autres réseaux.

- Le collectif du Plateau Millevaches est fait de la multiplicité des compétences de ses participants dont les secteurs d'activités sont très variés. Son objectif est la mise en commun de moyens sur le territoire : l'organisation de la communication interne et externe (par exemple, le journal IPNS), des séances de formations sur des thèmes communs, une mutualisation de savoir-faire et de matériel. De plus chaque personne révèle un potentiel autre que celui de son activité au sein de sa structure, par exemple, un entrepreneur du bois devient, pour le collectif, rédacteur en chef ; un agriculteur accompagne des parcours de création d'activités...

- Au *GTI de la Duchère*, les personnes viennent parce qu'elles se sentent concernées par la vie de la cité. Elles ont par ailleurs des compétences ou des fonctions sur le quartier qu'elles mettent à disposition de tous. Elles ne sont pas sollicitées en tant qu'« expertes ». Elles ne sont pas particulièrement « mises en avant » parce qu'elles sont élues ou parce qu'elles exercent des fonctions de direction dans une institution, de présidence dans une association. La parole de tous est équivalente.

- Au Port, les échanges entre les générations, les compétences des femmes qui sont reconnues permettent d'aller plus loin dans ce qui est possible de faire. Des musiques traditionnelles sont remises au goût du jour avec des soirées culturelles et la fabrication d'instruments. Des idées d'activités économiques naissent de ce potentiel redécouvert.

• La confiance est un facteur essentiel à la construction du réseau. Elle est indissociable de la notion de respect. La confiance ne se décrète pas, elle est intrinsèque au fonctionnement, qui par sa nature non hiérarchisée ni centralisée, n'entraîne pas d'enjeu de pouvoir. Les responsabilités sont réparties entre les membres. Le réseau apporte une valeur ajoutée aux actions ou aux acteurs qui constituent le réseau. Il n'est pas le fondement de l'action. La souplesse des entrées et sorties laisse une grande liberté où il n'y a pas de maîtrise. Le désir de *faire partie* du réseau, s'il y a du sens à participer, est primordial. Le réseau est issu d'une culture commune.

### Complexité du maillage

La complexité est liée au processus de l'évolution du projet global. Elle n'est pas une fin en soi, elle s'impose d'elle-même par l'imbrication des structures. Elle est source de créativité par les interactions qu'elle suscite. Le réseau se compose d'une adaptation permanente sans référence à un modèle. Le maillage est de l'ordre d'un processus de l'alliance d'une organisation formelle, visible, et d'une organisation informelle, invisible qui forme une culture d'entreprendre spécifique et dynamique.

« Reconstituer le réseau, c'est éviter de découper la question en tranches, c'est chaîner toutes les entités qui participent du problème »<sup>69</sup>. Le réseau fonctionne de manière transversale. En repérant le noyau du réseau ou le(s) coordinateur(s), on accède plus aisément à cette complexité. Celui ou ceux qui pilotent n'exercent pas de pouvoir sur les autres.

- Autant la forme d'organisation de *Genèse* est complexe à appréhender, autant le terme de réseau définit bien ce qu'est *Genèse* au sens où il signifie "le fait d'avoir des liens". Il ne s'agit pas d'une juxtaposition ou d'une cohabitation de structures ou de personnes. Il ne s'agit pas non plus d'une pépinière d'entreprises, ni de structures fédérées. La complexité de ce groupe est difficile à cerner car il n'est pas habituel d'envisager le maillage de structures aussi différentes dans leur forme juridique : SARL, SA, SCOP, associations, indépendants, commerçants,... que dans leur objet social : bâtiment, culture, musique, social, formation, insertion, artisanat, commerce, restauration,... La complexité est aussi inhérente aux événements qui ont façonné un mode d'organisation spécifique. Le fonctionnement s'est adapté aux besoins des structures et des personnes dans une évolution qui n'a été ni linéaire, ni tracée d'avance. De plus, la vision d'ensemble de *Genèse* dans la durée et dans l'instant présent peut différer selon l'appréhension que peut en avoir la personne qui travaille dans ce lieu, en fonction de son implication et de son ancienneté. Il semblerait que personne ne détienne réellement une définition de ce qu'est *Genèse*. Il s'agit d'une construction collective qui n'est pas déterminée mais qui offre cependant un contexte où les personnes qui travaillent ici ne sont pas venues par hasard. Le sens de leur action découle du fait que les personnes se reconnaissent de ce réseau. Malgré son caractère impalpable, ce réseau est identifiable par ses modes de fonctionnement très cadrés : des statuts juridiques distincts et des mises en commun de moyens professionnels divers. Chacune de ses organisations fait partie du tout mais n'expliquent pas le tout. Le GIE structure le lieu, mais son statut juridique ne suffit pas à définir les liens. Le stan-

69. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, le Seuil, Dijon, avril 1996 page 135.

lard téléphonique est un moyen de mutualisation et donne une image extérieure de cohésion d'entreprises mais il n'est pas non plus l'objet unique des moyens du réseau. La SA apporte un service au collectif mais elle n'est pas le collectif. Ainsi, le réseau s'est doté de moyens qui, malgré leur caractère collectif, ne résument pas à eux seuls la dynamique de l'ensemble, sachant que sans ces moyens le réseau n'aurait pas de cohésion. Au-delà du tissage relationnel qui constitue le réseau, celui-ci est rendu visible par les solidarités inter-structures. Ces solidarités sont à l'origine du maillage qui s'exerce à la fois sur l'objet (insertion professionnelle, accompagnement de création d'activité, développement local) et à la fois sur la forme. Une recherche-action a servi d'appui à une réflexion sur les démarches de développement local. Elle a été l'occasion de mener une évaluation du travail effectué. Ce temps de recul est jugé essentiel pour faire face au développement dans des systèmes complexes.

L'association ACEISP a été longtemps le pivot, elle est secondée aujourd'hui par d'autres structures.

- Sur le plateau Millevaches, la complexité est inhérente au fait qu'il n'y a pas de structuration visible : pas de lieu fédérateur, pas d'association déclarée instituée. Le réseau repose uniquement sur l'intention de faire des choses en commun. Ainsi tous ne participent pas à tout, selon les centres d'intérêts des structures. Par exemple, le pôle d'accueil qui est né du rapprochement de cinq structures du collectif n'est pour autant pas issu du collectif. Il en fait partie parce qu'il existe à part entière (même s'il n'est pas formalisé). Il est de dimension variable. Même si n'importe quelle structure est capable de prendre des initiatives, un collectif ne peut fonctionner sans pilote. L'association des Plateaux Limousins exerce ce rôle de cohésion et gère les aspects administratifs.

- Le collectif du Perche est composé d'associations et d'entreprises de formes juridiques plus classiques (SARL, SA) dont le fonctionnement démocratique les rapproche du système associatif ou coopératif. On retrouve les mêmes particularités que celles de *Genèse* ou du plateau Millevaches. Créer un maillage fait partie des objectifs des fondateurs : « il s'agit de recréer des éléments de cohésion. Les éléments se tiennent quand il y a des liens entre eux, les choses s'imbriquent quand elles sont reliées par l'action, le lieu est centralisateur ». Cela donne un fonctionnement, comme le dit Maxime Haudebourg : « informel à géométrie variable, imprenable et impalpable ». C'est comme une nébuleuse.

L'association *Reinette Verte* et la *SARL Perche-activités*, ou plus exactement les personnes impliquées dans ces structures, coordonnent le collectif.

- Au Port, le foisonnement d'initiatives et de structures formelles ou informelles prennent corps car chacun est à sa place : les élus ne sont pas dans les associations, les habitants n'ont pas pour objectif de devenir élus, les professionnels sont des habitants qui se sont formés et font preuve de déontologie. Ce maillage est source de souplesse dans les

solutions trouvées pour faire exister des projets mais il comporte une complexité qu'il faut maîtriser pour pouvoir l'utiliser. Sa fragilité réside dans l'équilibre des jeux de pouvoir qui peuvent vaciller. Par exemple, le sport est le faire-valoir de la ville du Port, l'OMS est l'association la plus importante. Face à ce choix politique, les associations culturelles n'ont pas pris d'expansion. Lorsque la mairie a voulu que la culture s'étende, elle s'est appuyée sur l'expérience des *Interquartiers*. Le sport est la locomotive d'actions culturelles ou sociales. Chaque organisation a une « parcelle de pouvoir » liée au secteur d'activité d'où elle est issue. Toutefois, toutes les associations œuvrent dans une vision globale du développement. Il y a donc un chevauchement de fonctionnement.

Il est ici plus difficile de repérer qui est le pivot : quelques professionnels engagés ? la municipalité ? L'association *AS Rome* ? Pour les *interquartiers*, on peut dire que c'est l'OMS qui recentre l'organisation où sont présents un représentant par équipe.

- Sans reprendre tout ce qui a déjà été évoqué à propos de l'intercommunalité de Colombey et du Sud Toulousain, on peut synthétiser en disant qu'elle est faite d'un foisonnement d'initiatives privées ou publiques où tous les habitants sont amenés à participer. L'EPCI est l'organe institutionnel qui gère les projets de développement. Au-delà de ce rôle fonctionnel, la cohésion se fait par différents biais (l'assemblée générale, la convivialité,...). Un autre mode qui s'est avéré très pertinent a consisté à organiser une évaluation participative de 20 ans de fonctionnement de l'intercommunalité. Ce bilan a été longuement préparé et élaboré. Un plan de formation des délégués communautaires a permis de réussir ce pari et de donner un nouveau souffle à l'implication des habitants et des conseillers municipaux. Ils se sont formés à des méthodes d'animation avec une mallette pédagogique. Puis, le même jour à la même heure, afin de donner un caractère fort et symbolique, les habitants se sont retrouvés dans leur commune pour faire le bilan. Les techniciens n'étaient pas présents pour laisser toute la place aux élus et aux habitants. La réunion ouverte à tous était centrée sur le recueil de questions et sur le ressenti des personnes vis-à-vis de l'évolution de leur pays ; la *Charte* s'est construite dans cet élan.

Il est des formes d'organisations plus simples qui fonctionnent aussi de façon transversale :

- Dans le réseau *Rêves d'habitants*, le mode d'organisation correspond à la particularité de sa mise en place. Comme il n'a pas de structure juridique, ce sont les différents membres fondateurs qui se répartissent les fonctions statutaires. Hier l'association *Kermarron* était le support du réseau, aujourd'hui le MDSL (Mouvement pour un Développement social local) assure la logistique et salarie un animateur (le réseau bénéficie d'une subvention de la Délégation Interministérielle de la Ville).

- PHARES a choisi de formaliser son réseau pour éviter que l'implication collective ne soit dévolue qu'à ceux qui ont conscience qu'il faut faire. Pour autant cela ne règle pas le problème du temps disponible et ne change pas le fait que certains s'investissent plus que d'autres.
- Le *GTI de la Duchère* a formalisé une association réduite à son strict minimum réservée à l'organisation et à la gestion administrative du groupe informel.
- LAHGLO a cette fonction de pivot entre les associations de quartiers pour que les habitants soient représentés à l'échelon de la communauté d'agglomération.
- A Kermarron, les responsabilités sont réparties dans les commissions en fonction des projets. Les animateurs assurent la cohésion de l'ensemble.

□ Comme nous l'avons vu dans la définition du *mot-clef*, un réseau n'est ni une juxtaposition de structures, ni une cohabitation, ni une fédération autour d'un seul objet social. Il s'adapte aux besoins et il est évolutif. La lecture des schémas (se référer aux annexes) nous donne une représentation de la complexité et une grille de compréhension, à la fois des liens et des interactions.

- Celui du plateau Millevaches est fait d'associations et d'entreprises autonomes qui peuvent être reliées les unes aux autres lorsqu'une personne est bénévole ou administratrice ou salariée de plusieurs d'entre elles, lorsque des activités sont faites en commun. Les associations et entreprises viennent dans le collectif informel en fonction de leurs centres d'intérêts. Elles peuvent préparer plus spécifiquement une rencontre à partir de leur besoin d'échanges. Le lien est l'appartenance au territoire. Les actions créées par le collectif, qu'elles prennent forme dans des associations de fait ou dans des associations déclarées ou dans des moyens informels, font partie du collectif. Le réseau est à dimension variable.
- Faire partie du réseau *Genèse*, c'est occuper les mêmes locaux (pour autant, les structures ne sont pas toutes membres du GIE : forme juridique fondatrice qui s'est avérée inadaptée par la suite. Aussi, les nouvelles structures n'ont pas la charge du risque) ; c'est partager des activités communes (pour certains, seulement) à l'intérieur ou à l'extérieur ; c'est être en lien par des personnes qui vont être salariées d'une structure et administratrices d'une autre. Les échanges entre les structures sont plus ou moins importants. Certaines partagent les mêmes moyens logistiques. Tous participent à la SA, avec des relations formalisées, car elle est un moyen utile à tous qui, de plus, symbolise la réalité de la solidarité.
- Dans le Perche, le réseau se caractérise par l'imbrication de l'informel et du formel. L'informel est difficile à décrire car il est composé des personnes qui ont envie de faire des choses ensemble (agir pour le développement durable). Certains sont impliqués dans des associations et entreprises dont

les liens sont formalisés par le partage de locaux ou d'activités. Des membres du groupe informel peuvent être associés ou administrateurs des structures tout en ayant un autre emploi à l'extérieur.

- PHARES est une entité à part entière, faite d'un réseau de structures où l'on retrouve le même maillage cité précédemment entre les personnes. Elle est reliée à l'extérieur par sa participation à la vie de la commune. Des liens historiques ont tissé des relations entre les différentes instances dynamiques repérées sur la ville.
- Les *interquartiers* du Port sont des équipes disséminées dans la ville, qui naissent et meurent chaque année. Les représentants des dirigeants se réunissent régulièrement pour organiser les rencontres entre ces équipes. À ce premier niveau de maillage, s'ajoute celui d'actions sociales, sportives culturelles et économiques portées par d'autres associations, par des groupes informels, par la participation des entreprises et de la municipalité. Ce maillage se fait en lien ou non avec celui des équipes *interquartiers*. En fait, pour comprendre comment fonctionne l'organisation sociale sur ce territoire, il faut prendre en considération toutes les dynamiques qui se croisent. Les projets des habitants finissent toujours par trouver un écho favorable vu la multiplicité des partenaires. Sur le terrain, des maillages s'opèrent grâce aux personnes engagées sur plusieurs associations. C'est par ce travail transversal qui repose sur des personnes que peut exister une cohérence d'actions.
- Le maillage de l'association *Kermarron* est celui interne aux commissions (liens informels) et celui externe avec les institutions (liens formalisés). Les professionnels sont à l'interface, ils contribuent par leur positionnement à la cohérence de l'ensemble. C'est un rôle à la fois effacé et primordial. Des ouvertures sur des réseaux extérieurs contribuent à l'essor et la vitalité de l'association.
- Le schéma représentant l'*EPCI de Colombey et du Sud Toulinois* est quelque peu enchevêtré. Il y a la structure organisée de l'EPCI avec son conseil, son bureau et sa présidence. Chacun de ses organes est relié au territoire : le conseil est constitué d'élus municipaux, qui participent également aux groupes de travail ; le bureau communautaire est l'organe opérationnel qui fait le lien des décisions, il est élargi aux représentants des groupes de travail. La présidente est la garante de l'*esprit de pays*, qui est inscrit dans la charte rédigée par l'ensemble des acteurs. L'assemblée générale est le centre du réseau. Elle recueille les avis et entérine les décisions. Les groupes de travail sont le moteur du réseau, ils réunissent l'ensemble des habitants et des acteurs qui veulent participer. Les agents de développement font le lien : ils sont à l'interface, ils animent et gèrent les actions qui elles-mêmes viennent s'intégrer dans le fonctionnement global. L'organisation s'apparente à un réseau, même s'il n'est pas nommé en tant que tel.

### Des ouvertures possibles

**Le réseau n'est pas une structure, il n'est pas fermé. Il ne s'arrête pas à des frontières géographiques. Il ne se cantonne pas à une spécificité ou à un secteur particulier. Par sa nature, il est fait de multitudes. Il est ouvert sur l'extérieur. Les liens créés sur l'extérieur apportent une ouverture d'esprit aux acteurs. Ils sont aussi source de dynamisme. Ils évitent de s'enfermer dans une routine. Le réseau peut être comparé au corps humain qui sans échanges sur l'extérieur ne peut pas vivre.**

- Sur le plateau Millevaches, les associations du collectif sont elles-mêmes en réseau avec d'autres structures sur d'autres territoires. On pourrait citer l'association *Ébullition* de l'Île Saint-Denis qui fait partie du montage du pôle d'accueil et qui organise depuis de longues années des échanges *ville-campagne* avec l'une des associations (*Vasi jeunes*). Certains sont reliés à des réseaux nationaux (le réseau *REPAS*, l'association *RELIER*,...) pour favoriser des échanges de réflexions. Le collectif n'est pas réservé aux seules associations, des entreprises en font partie, des individus aussi, et pourquoi pas des collectivités territoriales.
- Dans le Perche, l'ouverture sur d'autres territoires est une évidence de leur action. Ils tissent des réseaux de proximité pour une cohérence locale et ils essaient leur démarche dans d'autres régions et dans d'autres pays. Leur intention est d'aller du micro au macro. Ils participent aussi à des réseaux nationaux (*REPAS*) pour partager des expériences et enrichir leurs points de vue.
- La première ouverture, au Port, a été celle qui s'est déroulée à l'échelle des quartiers avec l'idée de tournois de foot. Ils ont permis de dépasser les clivages et de juguler la violence entre jeunes. Puis, l'ouverture vers d'autres territoires a été l'un des déclencheurs de la dynamique des *interquartiers du Port*, dans le sens d'une prise de conscience de sa propre réalité et de celle de l'autre. En effet, le prix du *trophée du fair play* qui était au début un voyage en métropole s'est transformé en chantiers à Madagascar. Les jeunes ont découvert une pauvreté plus dure que la leur et ils ont puisé dans ces rencontres la motivation à sortir de leurs difficultés sociales.
- Les voyages organisés chaque année par l'association *Kermarron* sont un temps fort de la vie de la cité. Ils permettent de réaliser des rêves qui semblaient inaccessibles grâce à la solidarité et l'autofinancement. Ils sont des projets à court terme qui focalisent des actions durant l'année. Le temps du voyage soude des liens d'amitié entre les personnes et renforce la cohésion du groupe. Ces voyages ont induit la nécessité de ne pas rester enclavé dans la cité. Cela s'est transcrit par le besoin d'être en réseau avec d'autres habitants, d'autres quartiers de Douarnenez et de Bretagne. Le réseau *Rêves d'habitants* est ainsi né et il s'est prolongé au niveau national lors de rencontres au festival international de la Ville. Il couvre pour l'instant principalement six régions (Bretagne, Normandie, Poitou-Cha-

rentes, Ardennes, Ile-de-France, Nord). L'objectif est d'élargir ce réseau, sans volontarisme. L'intention première est de respecter le rythme des participants. Le développement n'est pas un objectif, c'est la qualité des rencontres et des relations qui prime. En plus des échanges entre 2 ou 3 groupes d'habitants, des rencontres de « masse » sont régulièrement programmées. Les participants (environ 150 personnes) se rencontrent deux à trois fois par an. Le coût de ces déplacements n'est pas moindre, aussi d'autres moyens se sont mis en place : journal bimensuel, Internet, visites. Un effort est fait de laisser des traces écrites. Un animateur salarié (emploi-jeune) fait le lien entre les quartiers. De plus, les régions d'Ile-de-France et de Normandie ont contractualisé deux postes d'adultes-relais.

« Chacun vient chercher des choses différentes dans le réseau, ce n'est pas précis, on ne peut pas savoir ce qu'on vient y chercher. » Le rôle de l'animateur est d'être à l'écoute, de capitaliser les expériences, de les transmettre, de faire circuler l'information, d'assurer la logistique des rencontres. L'animateur est un trait d'union, il ouvre la multiplicité des rencontres.

- Les interventions de l'*EPCI* dans des projets créent des liens, déclenchent des potentiels et ouvre à d'autres dimensions. C'est ainsi que le fatalisme des habitants s'est transformé en dynamisme. L'*EPCI* participe à des travaux régionaux et nationaux sur les questions de développement local où il apporte son expérience et prend du recul sur ses pratiques. La question d'aujourd'hui est d'ouvrir le territoire de l'intercommunalité pour entrer dans le périmètre de pays, au sens de la *loi Voynet* sans perdre l'*esprit de pays*.

**Le réseau doit cependant veiller à sa croissance s'il ne veut pas reproduire des modes de fonctionnements rigides qui lui feraient perdre sa raison d'être.**

- Pour retrouver toute la souplesse de la liberté d'association, il y a lieu de s'interroger sur :
  - La reconnaissance d'une représentation qui ne passe pas uniquement par le président.
  - L'accès à la constitution de bureau collégial sans obstacle administratif.
  - Un lien de subordination qui n'exclue pas la participation des salariés au projet.
  - La réalisation légitime d'activités économiques d'utilité sociale.
- Le réseau relève d'une démarche à la fois complexe (multitude d'acteurs) et simple (fonctionnement allégé). Il est ouvert à différents modes d'interactions et à d'autres territoires.
  - L'association contribue à la démarche de « faire ensemble » sur les territoires, en s'inscrivant dans des réseaux, de manière complémentaire à son organisation en fédération (le cas échéant).
  - Des passerelles peuvent s'établir entre des formes d'organisation hybrides et les pouvoirs publics. À condition que le réseau soit reconnu par son action et pour sa pluralité d'acteurs et « d'actants » et non du fait de son statut. L'organisation en réseau peut, si nécessaire, devenir une association, mais il ne peut être uniformisé.

- Le réseau a une souplesse qui répond à des besoins réels de travail en commun sur les territoires. Faire partie d'un réseau relève d'un sentiment d'appartenance à ce réseau où chacun peut se sentir, à son rythme et en fonction de ses besoins, actif et impliqué. L'appartenance ne passe pas par une formalisation.
  - L'organisation transversale permet de porter une parole plurielle des citoyens.
  - Il est un espace de promotion collective s'il permet à des personnes qui n'ont pas l'habitude de prendre la parole ou de prendre des responsabilités de le faire grâce à la souplesse de la vie d'un réseau (comme c'est le cas du réseau Rêves d'habitants)
  - Des moyens tels que des financements pour des recherche-actions ou des « diagnostics partagés » peuvent :
    - faciliter la mise en place de réseaux,
    - soutenir des groupes émergents qui œuvrent pour l'intérêt de tous,
    - prendre du recul sur l'organisation, se repérer dans la complexité,
    - évaluer les modes d'actions.

L'association Kermarron a défini son réseau Rêves d'habitants par un poème. Il est une belle synthèse de la description de ce qu'est un réseau.

« Réseau :

Parce qu'il désigne bien un ensemble de personnes en liaison entre elles,  
Parce que chaque maillon supplémentaire profite à l'ensemble des communicants,  
Parce que cette organisation trouve sa dynamique dans les relations entre ses membres,  
Parce que le développement résolu mais raisonnable du réseau donne résonance à son projet,

d'Échanges :

Parce que ce mode de communication enrichit tous ceux qui y participent,  
Parce que la réciprocité implique des relations égalitaires entre toutes les parties,  
Parce que donner et recevoir en contrepartie ouvre la porte à de nouveaux projets,  
Parce qu'en faisant circuler ses expériences on y ajoute un plus : l'expérience d'autrui,

Volontaires :

Parce que l'intention de rencontrer l'autre se doit d'être libre,  
Parce que la volonté au pluriel a d'abord signifié : passions et désirs,  
Parce que manifester son envie, c'est le pas nécessaire pour échanger,  
Parce que choisir le dialogue sans contrainte, ouvre le champ de tous possibles,

d'Expériences :

Parce que chaque habitant a une pratique à échanger,  
Parce que l'expérience du vécu est une expertise qui a fait ses preuves,  
Parce que c'est en expérimentant que l'on apprend et que l'on va de l'avant,  
Parce que la confrontation des expériences produit de nouvelles connaissances,

Solidaires :

Parce que pratiquer la solidarité c'est s'entraider  
Parce qu'être solidaire c'est participer au même mouvement,  
Parce que s'engager avec d'autres donne de la force et rend plus solide,  
Parce qu'il se dit de personnes liées par une responsabilité et des intérêts communs.

## CONCLUSION

---

Ce que cette recherche-action nous enseigne tant par sa forme et son déroulement que par son contenu est l'importance de *la démarche*. Dans cette velléité de « *vivre ensemble* » sur les territoires, ce sont des processus qui sont révélés, des expériences qui peuvent être transmises.

Les différentes initiatives que la recherche-action a observées ont apporté une densité d'informations. Chacune d'elle a sa propre histoire faites d'évolutions qui ne sont ni linéaires, ni tranquilles. Des évolutions qui se sont adaptées aux événements et au territoire. Chacune de ces initiatives agit dans des domaines variés, sur des territoires d'échelles diverses, en monde urbain ou rural. Certaines sont anciennes, ont pris du recul, d'autres sont nouvelles. Elles inventent des modes d'organisation, se questionnent. Elles ont en commun d'être composées d'acteurs qui veulent participer à la vie de leurs territoires. Quel que soit leur contexte, les enseignements issus de leurs pratiques sont similaires.

Ainsi, pour pouvoir participer à la vie des territoires, des acteurs adaptent des formes d'organisations sociales complexes et multiples.

L'organisation naît du désir de participer. Elle est un vecteur. À la fois moyen (au service des acteurs, des projets et du développement), elle en est aussi un objectif (elle ne peut pas être constituée de manière incohérente avec la démarche). Elle engendre un système complexe qui n'est certes pas facile à appréhender. Il serait réducteur de

l'opposer aux autres formes de participation, (associatives ou institutionnelles), car en fait, les organisations informelles, les associations, les acteurs économiques, les procédures publiques, les organes institués, les élus, les habitants, les réseaux, les médias, les projets de développement, les actions, les conventions, les lois participent de la même complexité.

La participation de la société civile, née d'une dynamique qui ne se décrète pas, a besoin de conditions favorables pour émerger et pour s'exprimer. Sans être le seul, le monde associatif est son berceau. Les partenariats qui se tissent dans des relations d'échanges réciproques pour un objectif commun de développement légitiment les acteurs. Au-delà de ces modes de travail en concertation, il devient possible de *faire ensemble* dans un partage du pouvoir. C'est la reconnaissance de la parole de chacun sans remise en cause des places et compétences. La participation induit une nouvelle façon de gouverner. Cette nouvelle gouvernance, nouveau mode d'organisation

n'est pas fait de l'agrégat d'intérêts individuels mais est orchestré par l'intérêt commun. Organisation transversale, elle répartit les responsabilités.

Des injonctions politiques ne peuvent suffire à organiser la démocratie locale, qu'elle soit faite de consultation, de concertation ou de participation. Malgré leurs intentions, elles gardent d'une culture de la centralisation, la rigidité de la représentativité et limitent les espaces.

En observant comment fonctionne la participation, on met en lumière la vitalité des territoires et une dynamique de développement. C'est un processus de développement local participatif fait de la rencontre d'une démarche ascendante et d'une démarche descendante qui donne du sens à l'action. Dans le terreau associatif, une culture de réseau fructifie. En combinant différents éléments, par la souplesse de son fonctionnement, des changements s'opèrent.

Toute construction requiert du temps, passe par des étapes. La mobilisation, qui n'est jamais acquise est facilitée par des espaces d'expression, d'information, de création de liens sociaux. La convivialité en est le moteur. En fait, c'est avec des moyens simples que l'organisation complexe se réalise.

Ces espaces transversaux sont le fruit d'un maillage subtil tissé au fil du temps, visible par des passerelles qui ne se formalisent pas forcément. Leur existence nécessite la présence active :

- de la société civile organisée (associations, entreprises engagées socialement, collectifs informels...) Elle a besoin d'exister librement et de se maintenir dans la durée sans devoir justifier sans cesse de son rôle et de sa place. Ces corps intermédiaires sont d'importance pour faciliter la parole de la population sur tous les sujets qui la concerne.
- des pouvoirs publics (État, collectivités territoriales) s'ils ont le souci de favoriser l'expression des groupes, en écoutant leurs besoins et en participant à l'élaboration de leurs projets de manière partenariale.

Ce qui émerge des maillages a besoin du support de l'ensemble des formes de transmission de la parole, des projets et des actions. Elles sont un moyen de reconnaissance réciproque. Elles participent à la création d'une image de soi et d'une image du territoire dynamique et constructive. Les médias, les supports de communication (films, publications, expositions,...), mais aussi les diagnostics participatifs, les formations (qui sont de précieux moments d'échanges et de prise de recul sur l'organisation) constituent une force indispensable.

Une réflexion et des actions collectives transversales ouvrent de nouvelles perspectives pour la démocratie. Elles vont de pair avec le souci d'un développement durable, antinomique avec l'urgence et la croissance. Développement au sens de s'ouvrir pour déployer des synergies entre les personnes et les projets, durable parce qu'il se préoccupe de perspectives respectueuses des équilibres humains, économiques et environnementaux, loin de tout intérêt individuel à court terme.

Comme le décrit Edgar Morin : « La complexité s'impose d'abord comme impossibilité de simplifier ; elle surgit là où l'unité complexe produit des émergences, là où se perdent les distinctions et clartés dans les identités et les causalités, là où les désordres et les incertitudes perturbent les phénomènes, là où le sujet observateur surprend son propre visage dans l'objet de son observation, là où les antinomies font divaguer le cours du raisonnement... La complexité n'est pas complication. [...] La complexité est la base. [...] L'organisation est complexe. [...] L'évolution est complexe»<sup>69</sup>.

69. *La méthode Tome 1 : Nature de la nature*, Edgar Morin, ed Seuil, St Amand 2e trimestre 1977, page 377.

## ANNEXES

---

## Cahier des charges de la recherche-action

---

## **Objectifs généraux du groupe de travail du CNVA « vie associative et animation territoriale »**

Notre objectif est double :

- Contribuer à l'élaboration de propositions du CNVA au Premier ministre
- Produire une connaissance utile, mise à la disposition de la société civile.

### Objectifs généraux

Le territoire est un lieu déterminant de l'initiative associative. On constate aujourd'hui

- que c'est un moyen d'application privilégié des nouveaux entrants dans la vie sociale et associative : groupes de jeunes, de femmes, de retraités, de musiciens, etc.
- que ces groupes organisent leur fonctionnement sans schéma préétabli
- qu'ils ne sont pas attirés par les (éventuelles) associations déjà présentes sur leur terrain.

Or ce développement nouveau, souvent très inventif et dynamique aurait avantage à être connu et diffusé auprès de tous les acteurs de la vie locale. Par ailleurs, il serait dommage que ces nouveaux venus à l'engagement citoyen ne se nourrissent pas de l'expérience et du patrimoine accumulé par des associations plus anciennes.

Il appartient au CNVA de se saisir de cette question. En son sein, une quinzaine de responsables associatifs, regroupés dans la commission « vie associative et animation territoriale » se proposent d'interroger les pratiques liées à l'exigence accrue, aujourd'hui, de participation active des citoyens au développement de leurs territoires.

Pour pouvoir agir dans ce sens, le CNVA a besoin de connaître les raisons de cette évolution

- pourquoi ces nouveaux entrants s'organisent-ils de leur côté ? ; quelles sont les nouvelles formes d'engagement des habitants ? ; qui sont-ils ? ; connaissent-ils les anciennes structures associatives déjà sur place, qu'en pensent-ils ? ; travaillent-ils dans le temps ?

Deux questions doivent être explorées qui, à dire vrai, n'en font qu'une. Elles concernent les exigences de cette « nouvelle façon de fonctionner » qu'il semble souhaitable d'améliorer afin qu'elle soit réellement autonome et indépendante, rigoureuse et transparente dans sa gestion, innovante dans son fonctionnement démocratique, ouverte et solidaire (en s'inspirant par exemple des stratégies et du système organisationnel du « réseau » dans une démarche ascendante). Riches de cette authenticité confortée, ces nouvelles formes d'organisation collective n'en seront que plus qualifiées pour s'inscrire dans la problématique du développement local et trouver une place originale dans les structures communales et intercommunales.

### Objectifs opérationnels

- Préciser les termes « démocratie participative », « gouvernance », « partenariat », « réseau », « territoire », « développement durable ».

- Repérer des pratiques qui favorisent l'implication et la participation active des citoyens au développement des divers territoires, des plus proches au plus lointains.
- Connaître les nouvelles formes de vie associative en émergence, liées au développement territorial
- Analyser l'interaction de ces nouvelles formes avec les pouvoirs en place.

### Méthodes

Les membres du groupe sont coauteurs avec le chercheur d'une action-formation-recherche qui se définit comme une démarche d'accompagnement des acteurs pour développer leur capacité à analyser et résoudre eux-mêmes les problèmes qu'ils posent, à élaborer et à réaliser leurs propres projets... Le chercheur établit une relation de coopération avec les acteurs, contribue au renforcement des capacités des acteurs, mais ne se substitue pas à ces derniers.

Chaque membre du groupe de travail mobilise ses réseaux et trouve des acteurs relais pour cette démarche. Les associations et groupes qui participent peuvent passer convention avec le CNVA et être défrayés.

Le groupe fonctionnant en réseau, le travail à distance sera privilégié. Une liste de diffusion électronique doit être créée qui permettra au chercheur de faire régulièrement le point, et aux différents membres du groupe de travail d'échanger entre eux.

### Débouchés

- Information régulière de tous les membres du CNVA par « la lettre du CNVA » et la liste de diffusion
  - Invitation à la plénière du CNVA de tous les acteurs ayant été auditionnés pour l'étude, afin de les associer au rendu
  - Élaboration d'un rapport qui soit, dans le fond et la forme, accessible au plus grand nombre.
  - Rédaction d'une plaquette résumant les acquis de la recherche
  - Mise en œuvre, tout le long de l'enquête d'une communication active (articles de presse, fiches de présentation des expériences auditionnées, reportages photos)
- Le groupe de travail suite à cette enquête proposera des préconisations que le CNVA soumettra au Premier ministre.

### Moyens

- Établissement d'un budget autonome géré par le groupe sous la responsabilité du bureau du CNVA
- Appel à candidature et modalité de sélection :
  - Le cahier des charges, défini le 7 septembre par le groupe de travail est diffusé dans les différents réseaux par les membres du groupe de travail et du CNVA
  - Les candidats doivent faire leurs propositions en 3 pages adressées à Monsieur Henri Blanc, président de la commission.
- Le choix du cabinet d'étude sera arrêté le 24 octobre 2001 en séance plénière de la commission.

## Recherche bibliographique des mots clefs

---

## Travail préparatoire à l'étude

### DÉFINITION DE CONCEPTS

Rappel de l'objectif de l'étude :

Il s'agit de connaître les évolutions induites par des personnes qui se regroupent pour développer leur territoire sans pour autant rejoindre les pratiques associatives existantes ou qui s'appuient sur le statut associatif pour inventer de nouvelles façons de s'organiser. Ces pratiques inédites de participation de citoyens interrogent sur le mode d'organisation collective. Le questionnement est à la croisée "d'anciennes" formes d'organisation structurées et de "nouvelles" formes encore mal identifiées.

Cela fait appel à un certain nombre de concepts beaucoup utilisés dans le monde associatif et dans le monde de l'économie sociale et solidaire, tant à l'oral qu'à l'écrit. Ils sont souvent tacitement définis.

Il serait périlleux de vouloir en donner des définitions complètes, j'ai choisi d'extraire ou de synthétiser les sens donnés dans quelques textes et citations choisies pour leur diversité.

Ces concepts sont interdépendants, le sens de l'un renvoie au sens de l'autre. Il faut en avoir une vision globale adaptée à un contexte.

Ainsi par exemple, la définition du développement durable s'appuie sur : "L'agenda 21 de Rio met l'accent sur la place des territoires et sur le rôle extrêmement important des collectivités territoriales et des leurs partenaires économiques et sociaux, pour sa mise en œuvre, sa traduction concrète en termes de programmes d'actions. Il suggère que des stratégies d'action, des "agendas 21 locaux" soient élaborés dans ce but en y impliquant fortement les habitants, l'ensemble des acteurs locaux et les entreprises".

Ou encore "[...] favoriser le développement de nouvelles démarches locales dans l'esprit de développement durable, multiplier les échanges d'expériences, poursuivre la concertation entre acteurs aux niveaux régional, national, européen, approfondir certains thèmes tels que la gouvernance et la participation."

*("Approche territoriale du développement durable : repères pour l'agenda 21 local, par Laurent Comélieu, Nathalie Holec, Jean-Pierre Piéchaud")*

Ces mots sont apparus avec l'évolution de la société, de la prise en compte de nouveaux phénomènes et de son mode d'organisation.

### DÉVELOPPEMENT DURABLE

*Extraits de :*

- "Approche territoriale du développement durable : repères pour l'agenda 21 local", par Laurent Comélieu, Nathalie Holec, Jean-Pierre Piéchaud - 4D association Dossiers et Débats.
- "Le développement durable" Prospective infos du 13/01/99 – DATAR

- "Discours de Madame la Ministre, Dominique Voynet au colloque européen "Aménagement et développement durable du territoire " 3/4/00
- La loi d'Orientation d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire.

Ce concept est issu de celui d'éco-développement (1971 à Founex en Suisse) repris à la conférence de Stockholm en 72 suivie de celle de Cocoyoc au Mexique en 74. C'est le rapport Brundtland qui va connaître la notion de développement durable en 87. Il est alors défini comme "un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs". (*"Approche territoriale du développement durable : repères pour l'agenda 21 local" par Laurent Comélieu, Nathalie Holec, Jean-Pierre Piéchaud - 4D association Dossiers et Débats*).

L'idée de développement durable s'est imposée au Sommet de la Terre à Rio en 1992. Il est né de la rencontre de deux courants : celui de la conscience écologique et celui de la notion de développement. La mise en place des agendas 21 marque l'engagement des structures institutionnelles relais dans chaque pays, le développement durable devient un principe, une référence incontournable.

Les acteurs locaux se l'approprient : "des pratiques intéressantes, innovantes se développent un peu partout dans le monde, au niveau régional ou local. Elles témoignent d'une certaine vitalité à l'échelle locale, d'une mobilisation active sur le terrain en faveur d'un développement durable. N'est-ce pas le but ultime du développement durable ?". (*"Approche territoriale du développement durable : repères pour l'agenda 21 local", par Laurent Comélieu, Nathalie Holec, Jean-Pierre Piéchaud - 4D association Dossiers et Débats*).

Le développement durable sous entend une approche transversale. Il ne peut pas être réduit à un outil de gestion des acteurs économiques et sociaux.

C'est un "nouveau paradigme et non un axiome scientifique ; un principe politique qui n'aura que le sens que la société voudra lui donner ; une conception nouvelle du développement basée sur une démarche, un mode d'organisation du processus de décision et d'action et non sur une vérité révélée". (*Discours de Madame la Ministre, Dominique Voynet au colloque européen "Aménagement et développement durable du territoire" 3/4/00*)

La notion de développement durable intègre l'idée d'un changement en profondeur des politiques qui mettent en péril l'écosystème et qui accentuent les écarts entre riches et pauvres (de pays différents ou au sein de mêmes pays).

En France, un arsenal législatif et réglementaire prend en compte ce concept : la loi n°99-533 du 25 juin 99 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire (LOADDT) ; la loi n°99-586 du 12 juillet 99 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale ; la loi n°99-574 du 9 juillet 99 d'orientation agricole avec les contrats territoriaux d'exploitation (CTE) ; la loi 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbain dite loi SRU ; la circulaire du 31 juillet 1998

fait du développement durable une priorité dans les contrats de plan État-Région (CPER).

Le développement durable s'élabore s'il y a des lieux de débat, des organes consultatifs et de concertations sont adossés aux différentes lois : le Comité National d'Aménagement et de Développement du Territoire (CNADT), la Conférence régionale d'aménagement et de développement du territoire (CRADT), la Commission Française du Développement Durable (CFDD), la Commission Nationale de Débat Public (CNDP), les conseils de développement au sein des pays.

Le développement durable est actuellement défini comme "un processus de développement qui concilie l'environnement, l'économie et le social et établit un cercle vertueux entre ces trois sphères". (*"Approche territoriale du développement durable : repères pour l'agenda 21 local"*, par Laurent Comélieu, Nathalie Holec, Jean-Pierre Piéchaud - 4D association Dossiers et Débats).

## NOUVELLE GOUVERNANCE

### Extraits de :

- "La gestion des territoires" Pierre Calame in Villes et développement durable, 28/10/97
- "Ensemble pour une économie plurielle : des solidarités territoriales au développement local, pour quelle politique" Martine Théveniault-Muller - Dossier préparatoire aux rencontres européennes des acteurs de l'économie solidaire des 23 et 24 novembre 00 à Tours.
- "Discours de Madame la Ministre, Dominique Voynet au colloque européen" Aménagement et développement durable du territoire " 3/4/00
- "Approche territoriale du développement durable : repères pour l'agenda 21 local", par Laurent Comélieu, Nathalie Holec, Jean-Pierre Piéchaud - 4D association Dossiers et Débats.
- "Défis pour la gouvernance urbaine dans l'Union Européenne" Georges Cavallier 1999.
- "Utopie pour le territoire, cohérence ou complexité ? » sous la direction de Françoise Gerbaux, Ed de l'aube, coll. Société et Territoire, 1999.

La gouvernance est l'ensemble de régulations sociales, politiques et administratives.

"La pensée sur la gouvernance s'est construite, depuis des siècles, voire des millénaires autour de la gestion de la cité, c'est à dire d'un seul et même niveau de gouvernance. Or la plupart des problèmes du monde contemporain ne peuvent se traiter à un seul niveau. » (*"Ensemble pour une économie plurielle : des solidarités territoriales au développement local, pour quelle politique"* Martine Théveniault-Muller - Dossier préparatoire aux rencontres européennes des acteurs de l'économie solidaire des 23 et 24 novembre 00 à Tours.)

"La complexité croissante de la société liée à sa fragmentation, à la multiplicité des lieux de décision, à l'imprévisibilité de l'avenir, au rôle que souhaitent jouer les différents acteurs économiques et sociaux dans la

conduite de l'action publique, à la place de plus en plus grande que prend de manière permanente le débat public obligent à repenser en profondeur le processus de prise de décision".

L'idée de nouvelle gouvernance est d'élaborer les principes et la pratique d'une articulation des différents niveaux en reconnaissant l'idée de responsabilités partagées plutôt que celui de partage des responsabilités.

"La gouvernance locale repose sur la construction de projets concertés de développement territorial. Elle implique l'établissement de nouveaux partenariats sur le plan horizontal et sur le plan vertical et une redéfinition des règles et principes de l'action publique". (*"Approche territoriale du développement durable : repères pour l'agenda 21 local"*, par Laurent Comélieu, Nathalie Holec, Jean-Pierre Piéchaud - 4D association Dossiers et Débats).

"Entre le gouvernement supralocal en émergence (pays, communautés d'agglomération, groupement de communautés) et l'organisation de l'articulation des différentes échelles du pouvoir local, gouvernement et organisation auxquels les lois doivent concomitamment concourir malgré leur contradiction, il y a ce que l'on est bien obligé d'appeler la gouvernance [...] (la gouvernance n'est pas la solution à la complexité territoriale qui n'a pas et ne peut pas être résolue. Elle est au contraire l'expression même d'un nouvel âge de cette complexité, qui annonce au fond le besoin d'un nouveau rapport de la chose politique aux territoires". (*"Utopie pour le territoire, cohérence ou complexité ?"* sous la direction de Françoise Gerbaux, Ed de l'Aube, coll. Société et Territoire, 1999.)

La question de la cohésion sociale est l'un des moyens de repenser la gouvernance dans son ensemble. Ainsi "les différentes formes de démocratie locale basées sur la concertation entre tous les acteurs, les partenariats entre secteurs publics, privés et tiers secteur, doivent aussi faire évoluer les cadres institutionnels et leurs modalités d'action". (*"Ensemble pour une économie plurielle : des solidarités territoriales au développement local, pour quelle politique"* Martine Théveniault-Muller - Dossier préparatoire aux rencontres européennes des acteurs de l'économie solidaire des 23 et 24 novembre 00 à Tours.)

Cela suppose une transformation des modes de fonctionnement entre les différents échelons et l'existence de politiques d'appui pertinentes. Il faut également descendre au niveau de l'initiative locale pour mener des actions concrètes pertinentes dont la confrontation d'expériences permet d'élaborer des principes directeurs.

Outre la pertinence et l'efficacité de politiques publiques pour le développement durable, celui-ci ne peut exister sans implication forte de la société civile : "Une opportunité pour jeter les bases d'une nouvelle gouvernance qui fera que notre mode de développement sera non seulement durable mais aussi désirable". (*"Discours de Madame la Ministre, Dominique Voynet au colloque européen" Aménagement et développement durable du territoire " 3/4/00)*

"La gouvernance urbaine c'est [...] la possibilité d'établir un cadre collectif d'action solidaire, de réflexion stratégique reliant les principaux acteurs autour du niveau de

décision politique" (*"Approche territoriale du développement durable : repères pour l'agenda 21 local"*, par Laurent Comélieu, Nathalie Holec, Jean-Pierre Piéchaud - 4D association Dossiers et Débats).

La nouvelle gouvernance passe par des étapes :

- mettre en œuvre les dispositifs contractuels et réglementaires (utiliser les outils existants au service du développement durable)

- anticiper sur les dynamiques de marché par la fiscalité, l'innovation et la création de nouveaux services (principe pollueur-payeur, par exemple)

- s'appuyer sur la vigilance de l'opinion : information, labellisation, observatoires, systèmes d'évaluation.

La nouvelle gouvernance n'est pas l'application de nouvelles méthodes de management, elle est une stratégie de changement complexe qui s'appuie sur la prise de conscience de la nécessité de changement, le partage d'un diagnostic et d'objectifs par les différents acteurs, la capacité de quelques personnes de fédérer des énergies dans une vision commune, la synergie entre des perspectives à long terme et des réussites concrètes.

## TERRITOIRE

*Extraits de :*

- "Approche territoriale du développement durable : repères pour l'agenda 21 local", par Laurent Comélieu, Nathalie Holec, Jean-Pierre Piéchaud - 4D association Dossiers et Débats.

- "L'organisation de l'économie sociale et solidaire" Rapport de synthèse des consultations régionales, Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Économie Sociale – 5 juin 00.

- "Programme territoires de prospective 2020" DATAR 2000.

- "Des territoires en mouvement" Éric Favrey – Ligue de l'enseignement – Territoires - Hors série mai 99

- "Du rural aux territoires : la contribution des associations" Document préparatoire aux assises du CELAVAR. 14-15 novembre 01.

- La loi d'Orientation d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire

"La notion de territoire implique la notion d'autonomie, c'est-à-dire la capacité à se maintenir et à évoluer sous des influences externes". (*"Approche territoriale du développement durable : repères pour l'agenda 21 local"*, par Laurent Comélieu, Nathalie Holec, Jean-Pierre Piéchaud - 4D association Dossiers et Débats).

- Territoire, lieu de représentation, espace vécu, dimension identitaire :

Le territoire est celui auquel on s'identifie culturellement et économiquement. "Ce peut être un bassin de vie peu ou pas organisé politiquement ou un pays, une agglomération très structurée ou en gestation".

"C'est sur le territoire que se joue le développement économique, l'intégration, l'exercice de la citoyenneté,

l'identité ». (*"Du rural aux territoires : la contribution des associations" Document préparatoire aux assises du CELAVAR. 14-15 novembre 01.*)

"Le territoire, c'est de l'espace mais c'est aussi et peut-être surtout l'ensemble des représentations que l'on se donne et que l'on offre au regard des autres". (*"Programme territoires de prospective 2020" DATAR 2000.*)

- Territoire, instrument de l'action administrative ou de légitimité électorale :

La représentation du territoire est celle d'un certain type de découpages : administratif, circonscriptions électorales, collectivités territoriales.

"La loi relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale du 12 juillet 99, dite loi Chevènement, en créant les communautés d'agglomérations et les communautés de communes, constitue une étape importante pour le développement de l'intercommunalité et donc pour la prise en compte du développement durable à une échelle pertinente".

La LOADDT propose une organisation du territoire fondée sur la notion de bassins de vie organisés en pays "lorsqu'un territoire présente une cohérence géographique, culturelle, économique ou sociale, la commission départementale de la coopération intercommunale constate qu'il peut former un pays". (*La loi d'Orientation d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire.*)

La notion de pays recouvre un cadre territorial volontairement organisé, fondé sur une recherche active de solidarité entre villes et campagnes, fédérateur de plusieurs bassins de vie, destiné à renforcer la concertation avec les acteurs de la vie économique, sociale et associative.

- Territoire, phénomènes socio-économiques observables :

"Bassins d'emploi, bassins d'habitat, aires d'équipement définissant des surfaces polarisées à l'égard de certaines relations comme les migrations domicile-travail, les zones de chalandise". (*"Approche territoriale du développement durable : repères pour l'agenda 21 local"*, par Laurent Comélieu, Nathalie Holec, Jean-Pierre Piéchaud - 4D association Dossiers et Débats).

- Territoire, enjeu d'évolutions :

"Un ensemble d'évolutions remettent en cause cette conception du territoire : les territorialités individuelles se complexifient et se diversifient ; la pertinence et la légitimité de la représentation politique à base territoriale sont questionnées ; les identités collectives évoluent en se renégociant en permanence à l'aide d'ancrage et de référents géographiques très variables ; l'évolution des techniques de déplacement et de télécommunications modifient les formes de la socialité et du débat public et rendent caduque les représentations cartographiques traditionnelles". (*"Programme territoires de prospective 2020" DATAR 2000.*)

L'enjeu du projet de territoire est celle d'une "mise en mouvement collective". "Chaque acteur local, politique, économique, culturel, sportif, service public a sa propre

logique et ses propres représentations. Sans rencontre, expression, débat, confrontation des uns aux autres : pas de projet de territoire, pas de prise en compte des habitants, pas de transformation sociale possible". (*"Des territoires en mouvement" Éric Favrey – Ligue de l'enseignement – Territoires - Hors série mai 99*)

"Le territoire n'est pas un espace neutre, administratif. C'est un lieu organisé ou à organiser, où les acteurs doivent se mobiliser. [...] Les territoires sont des lieux d'exercice de la démocratie locale". (*"Du rural aux territoires : la contribution des associations" Document préparatoire aux assises du CELAVAR. 14-15 novembre 01*).

## SOCIÉTÉ CIVILE

### Extraits de :

- "Ensemble pour une économie plurielle : l'économie sociale et solidaire en Europe" Texte d'introduction générale aux Rencontres européennes des acteurs de l'économie solidaire – Jean-Louis Laville – 23 & 24 novembre 00
- "Pour une charte d'engagement réciproques entre pouvoirs publics et associations" FONDA – 25/8/00
- "La fin est dans les moyens" Entretien avec François Bloch-Lainé – Économie et Humanisme n°335 – décembre 00.

"L'association est le moyen le plus pratique à notre portée pour associer des acteurs très divers, professionnels et bénévoles, aidants et aidés... Ni la fonction publique, ni la société de capitaux ne se prêtent à cette coopération". (*"Ensemble pour une économie plurielle : l'économie sociale et solidaire en Europe" Texte d'introduction générale aux Rencontres européennes des acteurs de l'économie solidaire – Jean-Louis Laville – 23 & 24 novembre 00*)

La société civile peut se définir par le fait que des personnes prennent en main leurs propres affaires.

"La citoyenneté est le fruit d'un mouvement du haut vers le bas, l'ensemble des droits et devoirs des citoyens inscrits dans les règles d'un état de droit et d'un mouvement du bas vers le haut, fait à la fois du sentiment d'appartenance et d'actes de participation volontaire des citoyens qui investissent l'espace public, le font vivre et le renouvellent". (*"Pour une charte d'engagement réciproques entre pouvoirs publics et associations" FONDA – 25/8/00*)

La société civile est l'expression de cette citoyenneté.

"Les associations sont les instruments privilégiés de cette citoyenneté active, la force vivante, dynamique d'une citoyenneté qui, sans elle, serait purement juridique : ou mieux que dans les associations, les personnes apprennent-elles à regarder, à évaluer, à s'impliquer, à devenir des citoyens responsables ?" (*"Pour une charte d'engagement réciproques entre pouvoirs publics et associations" FONDA – 25/8/00*)

Les formes d'engagement sont évolutives.

"Des mobilisations se font jour à l'écart des mouvements sociaux traditionnels, mixant coopération sociale, entraide et protestation. Le rôle des initiatives [...] inclut la recherche de participation autre que professionnelle ou partisane et est relié à l'enjeu de la cohérence sociale et de la société active".

"[...] des innovations émanant de réseaux de la société civile se sont manifestés dans toute l'Europe, prenant pour la plupart les formes associatives et coopératives". (*"Ensemble pour une économie plurielle : l'économie sociale et solidaire en Europe" Texte d'introduction générale aux Rencontres européennes des acteurs de l'économie solidaire – Jean-Louis Laville – 23 & 24 novembre 00*)

Principe de participation :

"Le développement durable implique la participation de tous les acteurs de la société civile au processus de décisions [...], la participation correspond au partage du pouvoir entre citoyens et élus, à la coproduction des décisions".

## DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE

### Extraits de :

- "Approche territoriale du développement durable : repères pour l'agenda 21 local", par Laurent Comélieu, Nathalie Holec, Jean-Pierre Piéchaud - 4D association Dossiers et Débats.
- "Ensemble pour une économie plurielle : l'économie sociale et solidaire en Europe" Texte d'introduction générale aux Rencontres européennes des acteurs de l'économie solidaire – Jean-Louis Laville – 23 & 24 novembre 00" Pour une charte d'engagements réciproques entre pouvoirs publics et associations" FONDA – 25/8/00
- "Culture politique en construction" Entretien avec Pascal Perrineau – Théories : impatiences démocratiques n°1 - Septembre 99.
- "Les conseils de développement : un système de participation démocratique locale à construire, Plateforme interassociative, territoires d'avenir - mai 00.
- "Les chemins du possible dans le cadre législatif actuel" Interventions d'Yves George Gérard Logié
- Réseaux et développement, la lettre du développement local participatif – n°6 - oct-nov 01
- "Les trois principes du développement local" UNADEL –

"La démocratie est un mécanisme qui organise le vivre ensemble et l'expression des choix collectifs, c'est aussi un art de gouverner..." (*"Culture politique en construction" Entretien avec Pascal Perrineau – Théories : impatiences démocratiques n°1 - Septembre 99.*)

La démocratie participative se différencie de la démocratie représentative par le fait que la population est impliquée dans les projets de développement.

La FONDA propose dans sa charte : "il n'y a pas de démocratie sans participation libre et active des citoyens

à la vie publique. Les associations en sont un vecteur irremplaçable". (*"Pour une charte d'engagements réciproques entre pouvoirs publics et associations"* FONDA – 25/8/00)

Le rôle des associations dans la démocratie participative est maintes fois souligné, elles ont une action de d'information, de formation et d'éducation populaire, elles sont impliquées dans le débat public, "elles sont souvent à l'origine de la prise de conscience collective de la nécessité d'agir dans le sens du développement durable". (*"Approche territoriale du développement durable : repères pour l'agenda 21 local"*, par Laurent Comélieu, Nathalie Holec, Jean-Pierre Piéchaud - 4D association *Dossiers et Débats*).

"Pour qu'une démocratie participative soit effective, elle doit s'exercer au plus près des gens et permettre à tous ceux qui ne sont pas organisés ou qui sont marginalisés de se construire des points de vue et de la capacité à intervenir et à agir". (*"Les chemins du possible dans le cadre législatif actuel"* Interventions d'Yves George Gérard Logié - Réseaux et développement, la lettre du développement local participatif – n°6 - oct-nov 01)

C'est par la législation que la démocratie participative peut être prise en compte. Après les lois de décentralisation, des mesures ont commencé à exister au-delà de la démocratie représentative pour prendre en compte la notion de participation des citoyens (la loi Joxe de 92). La loi Chevènement (99) a prévu des comités consultatifs au sein des communautés de communes ouverts à la participation des habitants. La loi Voynet a institué des conseils de développement au sein des pays qui favorisent la mobilisation d'acteurs locaux. Les règles d'urbanisme (loi SRU de 2000) rendent obligatoire l'organisation d'une concertation avec les habitants. Le rapport Mauroy sur l'avenir de la décentralisation "propose l'institution de nouvelles formes de démocratie participative, notamment par l'obligation pour les communes de plus de 20000 habitants de créer des conseils de quartier représentatifs." Le projet de loi "démocratie participative" de juin 01 instaure des conseils de quartier à l'initiative des élus dans les villes de plus de 50000 habitants. (*"Les chemins du possible dans le cadre législatif actuel"* Interventions d'Yves George Gérard Logié - Réseaux et développement, la lettre du développement local participatif – n°6 - oct-nov 01)

Les élus locaux ont de plus en plus un rôle tourné vers le développement, l'animation de territoire et le lien social, dans ce contexte, l'expression des habitants sera de mieux en mieux prise en compte. Ils ont toute latitude pour mener des démarches de participation locale dans les pays ou dans les agglomérations qui aillent au-delà des textes législatifs.

Pour qu'une démocratie participative soit réelle, il faut que les acteurs "disposent d'un pouvoir permettant de prendre part au processus de décision et donc de peser sur l'élaboration et la mise en œuvre des actions. Il y a un nécessaire partage du pouvoir à inventer dans les processus de décisions". Cela passe par de la formation, de la circulation de l'information, d'un budget consacré aux projets, de coordination et d'animation des initiatives, la convivialité.

"La participation est la forme la plus aboutie de démocratie locale, elle correspond au partage de pouvoir, elle se distingue nettement :

- de l'information, qui consiste à faire connaître, à renseigner sur une démarche
- de la consultation qui consiste à recueillir un avis dont il n'est pas nécessairement tenu compte dans la décisions
- de la concertation qui consiste à engager le débat, à tenter de trouver une position commune.

Il s'agit d'associer les citoyens aux projets qui les concernent et trouver des solutions de compromis". (*"Approche territoriale du développement durable : repères pour l'agenda 21 local"*, par Laurent Comélieu, Nathalie Holec, Jean-Pierre Piéchaud - 4D association *Dossiers et Débats*).

La forme d'expérience la plus connue est celle de Porto Alègre au Brésil (*cf l'ouvrage de la FPH "Quand les habitants gèrent vraiment leur ville"*), où le budget municipal est élaboré et suivi par l'ensemble de la population.

En France, l'enjeu de la LOADDT sur le développement local pose clairement la question de la démocratie participative : "donner corps à une démocratie de participation qui ne se limite pas à la consultation ou à la réalisation d'actions mais qui concerne l'élaboration du projet global et du programme d'actions, la participation à la prise de décision, la prise de responsabilité, le suivi des actions et de leurs évaluations".

## DÉVELOPPEMENT LOCAL PARTICIPATIF

### Extraits de :

- "Dynamiser le développement local participatif" UNADEL – 20 octobre 99.
- "Approche territoriale du développement durable : repères pour l'agenda 21 local", par Laurent Comélieu, Nathalie Holec, Jean-Pierre Piéchaud - 4D association *Dossiers et Débats*.
- "La démarche participative du pays de Loue-Lison" - Réseaux et développement, la lettre du développement local participatif – n°6 - oct-nov 01
- "Penser, sentir et agir la métamorphose" Loïc Dutay – L'Harmattan – oct 00

"Le développement est un processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ses énergies" (*Xavier Greffe, Territoires en France, Économica, 1984*).

"Le développement local requiert une démarche fédérative de mobilisation des acteurs d'une zone géographique autour d'un projet d'ensemble, économique, social, culturel, visant à créer une dynamique durable sur un territoire" (*Michel Rocard, cité par le CRIDEL dans un texte de mai 90*).

Le développement local "s'est voulu une réponse aux effets de la crise économique par la mobilisation des ressources de différents territoires". (*"Penser, sentir et agir la métamorphose"* Loïc Dutay – L'Harmattan – oct 00)

"Le développement local intègre la notion de durable [...] envisageant à la fois la préservation des ressources et la nécessité de s'organiser collectivement et durablement pour y parvenir..." (*"Penser, sentir et agir la métamorphose"* Loïc Dutay – L'Harmattan – oct 00)

Le développement local peut être vu sous l'angle des programmes d'actions des pouvoirs publics (à quelques échelons que ce soit) ou être vu comme l'émanation de projets construits au sein de réseaux locaux. Il correspond soit à une démarche descendante, exogène, soit à une démarche ascendante.

Le développement local participatif induit une démarche ascendante qui mobilise les acteurs de terrain.

Il est institué dans la LOADDT qui a su se saisir de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen sur l'expression de la volonté générale. "C'est sur ce précepte [...] qu'elle crée les conditions d'une meilleure prise en compte du citoyen, de l'anticipation d'un deuxième souffle de décentralisation : celui qui substitue le citoyen aux élus dans le cœur du processus de décentralisation. Ce sont là les prémices de ce que nous avons nommé "développement local participatif" : il ne s'agissait pas seulement d'un développement local octroyé". (*"Penser, sentir et agir la métamorphose"* Loïc Dutay – L'Harmattan – oct 00)

Pour que la participation des citoyens ne soit pas réduite à une simple démocratie formelle, le fonctionnement des pays et des agglomérations par ses conseils de développement et sa charte doit s'assurer de la transparence de l'information, organiser des débats publics, prévoir la participation des habitants et des élus ensemble dès la phase de diagnostic.

Pour concrétiser une démarche participative au sein d'un pays, une concertation de proximité doit être organisée dès la première phase pour nommer les axes de développement avec :

- un diagnostic qui favorise une approche transversale, décroisée, basée sur le croisement des regards différents sur un même territoire.

- un programme d'intervention avec des groupes de travail thématiques ouverts pour détailler la stratégie d'intervention.

Mais les acteurs doivent continuer à participer au processus de développement dans les phases suivantes.

Une réflexion sur chaque territoire de ce qui peut permettre de faire durer les commissions de travail (évaluations des projets, analyses des problèmes...) concourt à l'idée de développement durable. Celui-ci passe par l'organisation de partenariats durables.

## PARTENARIAT

*Extraits de :*

- "Ensemble pour une économie plurielle : droit à l'initiative individuelle et collective" Elizabeth Bucolo et Jean-Louis Laville - Dossier prépara-

toire aux rencontres européennes des acteurs de l'économie solidaire des 23 et 24 novembre 00 à Tours.

- "Pour une charte d'engagement réciproques entre pouvoirs publics et associations" FONDA – 25/8/00

- "Penser, sentir et agir la métamorphose" Loïc Dutay – L'Harmattan – oct 00

- "L'utopie d'une économie de changement social" Entretien avec Guy Hascoët - Économie et Humanisme – n°354 – octobre 00.

- "Agriculteurs et acteurs locaux autour du contrat territorial d'exploitation" - Transrural – n° 197 – 25 septembre 01

Le partenariat est fait d'engagements réciproques contractualisés ou informels entre structures ou entre acteurs.

Ce n'est pas la valeur d'une convention qui a elle seule justifie du terme de partenariat, mais la nature du mode de partenariat. Par exemple, ce n'est pas parce qu'une association passe une convention avec les pouvoirs publics qu'elle en est partenaire, car elle peut se retrouver tout à fait instrumentalisée.

Une démarche partenariale n'est pas un processus normatif. L'autonomie et la responsabilité des acteurs doit être garantie.

"La construction d'un véritable partenariat ne peut pas s'apparenter à la présentation d'un projet déjà ficelé." (*"Agriculteurs et acteurs locaux autour du contrat territorial d'exploitation"* - Transrural – n° 197 – 25 septembre 01)

"Le partenariat est assimilé à une concertation inter-institutionnelle qui est censée dépasser les cloisonnements préjudiciables à l'action publique, en particulier par une meilleure coordination entre administrations et collectivités locales. Devant l'ampleur de la tâche, le risque est alors de constituer un partenariat dominé par une logique fonctionnelle qui, au lieu de provoquer une mobilisation de la société locale, développe de nouveaux corps d'ingénieurs sociaux détenteurs d'un pouvoir d'expertise par connaissance des circuits administratifs, des ressources et des procédures. [...] C'est le paradoxe du partenariat qui, parant du souci de rapprocher les lieux de décision du "terrain", peut contribuer à ce que les problèmes traités soient de plus en plus abordés sous des formes techniciennes dans des discussions accaparées par des spécialistes". (*"Ensemble pour une économie plurielle : droit à l'initiative individuelle et collective"* Elizabeth Bucolo et Jean-Louis Laville - Dossier préparatoire aux rencontres européennes des acteurs de l'économie solidaire des 23 et 24 novembre 00 à Tours).

Le partenariat est également "trop souvent utilisé dans le cas de relations obligées ou dans l'hypothèse d'une mise en commun de moyens, le terme partenariat peut aussi désigner l'ambition de vraie coopération". (*"Penser, sentir et agir la métamorphose"* Loïc Dutay – L'Harmattan – oct 00)

Pour qu'il y ait une vraie coopération, cinq niveaux de partenariat sont repérés :

- "la relation est le minimum d'identification de l'autre. Il génère souvent des relations à deux, sans réciprocité [...]"
- [...] la connexion qui peut concerner l'échange d'idées, de ressources humaines ou financières.
- [...] la cohésion qui se caractérise par la mise en évidence de leur communauté d'intérêts et de leurs différences : un territoire, une identité, des attributions, une entreprise, le tout en commun.
- [...] la capacité de travailler ensemble : la connexion dynamique qui suppose de fixer les rôles, les objectifs, la planification et la répartition des tâches communes.
- [...] l'adoption d'un système permanent d'évaluation qui les conduit à construire la prospective de leurs actions et du territoire : c'est le stade le plus élevé, dit de cohésion dynamique sur la durée un processus problème/projet/évaluation dans l'interdépendance et la complémentarité".

("Penser, sentir et agir la métamorphose" Loïc Dutay – L'Harmattan – oct 00)

## RÉSEAU

### Extraits de :

- "Généalogie et critique de la notion de réseau" Pierre Musso – Art Press – Hors-série - nov 99
- "Penser, sentir et agir la métamorphose" Loïc Dutay – L'Harmattan – oct 00
- "De bonnes pratiques de développement local" UNADEL janvier 00.
- "Guide pour l'animation des réseaux d'acteurs sociaux" Document préparatoire coordonné par Christine Vauffrey – Réseau École et Nature – janvier 01.

La notion de réseau prend, depuis une vingtaine d'années, la place de notions de système ou de structure. Il se réfère à l'organisme (veines et artères) ou à la technique (fils, tissage, filets, réseau de communication).

"La première définition du réseau est l'ensemble de fils entrelacés, lignes et nœuds [...] le réseau produit une représentation faite de carrefours et de chemins". Descartes compare le corps humain à une machine conçue comme un réseau complexe de fibres, un ensemble de passages organisés. "Diderot instaure une vision biopolitique du réseau qui symbolise l'ambivalence du contrôle et de la circulation". L'approche rationnelle qui suivra où le réseau est conçu, réfléchi et formalisé (le cristal, le graphe) fait du réseau un mode opératoire sur le territoire. ("Généalogie et critique de la notion de réseau" Pierre Musso – Art Press – Hors-série - nov 99)

"Le réseau technique permet la communication, la communion, et la démocratisation par la circulation égalitaire des hommes (Les Saints-Simoniens)... les réseaux techniques sont producteurs de rapports sociaux". "Grâce au réseau, tout est lien, transition et passage". ("Généalogie et critique de la notion de réseau" Pierre Musso – Art Press – Hors-série - nov 99)

"Aujourd'hui, le concept de réseau est devenu une sorte de "passe-partout idéologique [...] Grâce au réseau, tout est lien, transition et passage". ("Généalogie et critique de la notion de réseau" Pierre Musso – Art Press – Hors-série - nov 99)

"Le terme de réseau désigne l'ensemble des liens, volontaires ou subis, qui relie un certain nombre de personnes disposant de caractéristiques communes". "Les réseaux d'acteurs sociaux ont toujours existé : il n'existe pas d'organisation humaine sans réseaux sociaux, qu'ils soient actifs ou pas". ("Guide pour l'animation des réseaux d'acteurs sociaux" Document préparatoire coordonné par Christine Vauffrey – Réseau École et Nature – janvier 01).

"Un réseau existe dès lors que plusieurs personnes ont conscience d'en faire partie, dès qu'elles se sentent parties prenantes d'un groupe défini par des caractéristiques spécifiques". "Le réseau est avant tout une affaire d'individus reliés entre eux, hors de toute organisation formalisée ("Guide pour l'animation des réseaux d'acteurs sociaux" Document préparatoire coordonné par Christine Vauffrey – Réseau École et Nature – janvier 01).

C'est la libre transmission et propagation des ressources des membres d'un réseau qui créent des liens. "Dans les réseaux circulent des ressources sociales, des ressources informatives et documentaires, des ressources intellectuelles et pratiques". ("Guide pour l'animation des réseaux d'acteurs sociaux" Document préparatoire coordonné par Christine Vauffrey – Réseau École et Nature – janvier 01).

Le réseau peut rester informel. Il requiert parfois une nécessaire structuration juridique, support administratif et décisionnel (qui est souvent une association loi 1901).

"Écouter, observer, repérer, connecter, transmettre, informer, mémoriser et rendre vivants des espaces et des temps de rencontres sont des fonctions essentielles pour travailler en réseau". ("Penser, sentir et agir la métamorphose" Loïc Dutay – L'Harmattan – oct 00)

La construction de réseau renforce l'animation territoriale et instaure la démocratie participative, c'est un rôle de médiateur de développement de territoire.

L'opérateur de réseau transmet et concrétise des espaces potentiels d'échange d'intérêts, de problèmes nouveaux, de projets.

## Questionnaires d'entretiens

---

GRILLE D'ENTRETIEN ACTEURS PRINCIPAUX

Quelle est la question centrale ou le problème central qui a motivé l'initiative

Comment s'est déroulée l'histoire

- Qui est à l'origine
- Quel mode d'organisation s'est mis en place
- Quels ont été les événements déclencheurs d'évolutions
- Y avait-il une motivation particulière à ce mode d'organisation
- Quelles sont les perspectives

Quelles définitions les acteurs font-ils de leur initiative (identité)

- Quelle image les acteurs concernés se font de leur organisation (ce qui en est dit).
- Quelles sont les attentes des acteurs sur l'organisation et son développement.

Quels sont les moyens humains

Qui sont les personnes à l'origine et actuellement (sexe, âge, origine et compétences (la position sociale, le métier, l'ancrage professionnel, social, familial sur le territoire), mandat associatif ou d'élus des personnes. Statut des personnes (salariés, bénévoles,...) et fonctions (sont-elles spécialisées, institutionnalisées ?).

- Renouvellement des acteurs
- Identification de leaders
- Place de chacun(e) au sein des différentes organisations formelles ou informelles
- Qui est garant de la cohérence
- Qui initie l'action

Comment fonctionne l'organisation

- Quels sont les modes de décisions,
- Mode de désignation, nouveaux entrants
- Quelle est la répartition des pouvoirs, gestion des conflits, médiation...
- Comment circule l'information...
- Quels sont les moyens techniques, financiers, fonciers...
- Comment s'exprime ce mode d'organisation : en interne et en externe (mode de communication)

Avec quels réseaux extérieurs l'initiative est-elle en lien

Qui sont les partenaires extérieurs

- Quelles influences
- Quel mode de partenariat
- Quelle est la nature des relations avec les professionnels, les institutions, les élus, les administrations.
- Quelle vision les partenaires ou les habitants du territoire ont de ce mode d'organisation.
- Effets de ce mode d'organisation sur les partenaires associatifs, économiques, institutionnels, politiques

Comment l'initiative s'intègre sur le territoire

- Place et lieux de mobilisation.
- Mode de relations, ouverture aux autres...

Quels sont les modes d'évaluation éventuels.

- En quoi est-ce un mode d'organisation nouveau, qu'est-ce qu'il a fallu inventer ? À quelles autres expériences fait-il référence ?
- Effets sur les acteurs, en quoi leur regard a changé, quels enseignements personnels...
- Effets de l'action sur les autres formes d'organisation plus " classiques " ou institutionnelles.
- Repérage des atouts et des freins par les acteurs
- Le mode d'organisation est-il un moyen ou une fin

## Questionnaire Réseau École et Nature

- La coprésidence et Réseau École et Nature
  - o Depuis combien de temps la coprésidence existe-t-elle ?
  - o Pourquoi avez-vous fait ce choix ? à partir de quel événement ? de quelle discussion ? Est-ce que quelqu'un en a été l'instigateur ?
  - o Pourquoi 8 ? le choix d'un nombre pair ou impair a-t-il été important ?
  - o Quel est le mode de renouvellement des coprésidents ?
  - o Quel était l'objectif recherché en faisant ce choix de coprésidence ?
  - o Cet objectif est-il atteint ? Quels réajustements avez-vous dû opérer au fil du temps ?
  - o Quels sont les avantages de la coprésidence ?
  - o Quels sont les inconvénients de la coprésidence ?
  - o La coprésidence pose-t-elle des problèmes d'efficacité ?
  - o Le coprésidence apporte-t-elle de la simplification ou de la complexité ?
  - o Y-a-t-il un leader repéré à Réseau École et Nature ?
  
- La coprésidence et les modes d'organisation :
  - o Quelles répartitions des responsabilités ?
  - o Quelles répartitions du pouvoir ?
  - o Comment circule l'information ?
  - o Comment se prennent les décisions ? qui tranche en cas de conflit, de désaccord ? Avez-vous mis en place des processus de décision particuliers, des modes d'organisation particulières pour la coprésidence ?
  - o Organisation des relations des 8 coprésidents avec les salariés ? Place du directeur par rapport aux coprésidents ? Quel mode de délégation ?
  - o Organisation des relations des 8 coprésidents avec le bureau ?
  - o Organisation des relations des 8 coprésidents avec le conseil d'administration ?
  
- La coprésidence et les tiers :
  - o Qui représente Réseau École et Nature ?
    - à la préfecture (déclaration officielle de l'association)
    - à la banque (signature officielle)
    - auprès des financeurs
    - auprès de l'assurance
    - auprès de l'URSSAF (qui est officiellement employeur ?)
    - auprès des services fiscaux (je pense au questionnaire fiscal sur les associations)
    - auprès des partenaires
  - o Lesquels de ces tiers ont été les plus compréhensifs avec la coprésidence ?  
et lesquels ont été les plus récalcitrants ?
  - o Qui est signataire de documents officiels ? Qui a la responsabilité juridique et pénale ?
  - o Avez-vous été confronté à des difficultés à cause de la coprésidence avec l'administration, la banque, l'assurance, les services fiscaux, ou tout autre partenaire ?  
Quelles genres de difficultés, avec qui, comment cela a-t-il été résolu ?
  - o Est-ce que vous alignez les 8 noms dans tous documents (sinon dans lesquels) sur quel critère de classement ou l'un des coprésident fait-il office de président ? (quand l'administration est récalcitrante par exemple).
  
- La coprésidence et la cohérence forme/fond :
  - o Pensez-vous que cela change quelque chose dans la nature du rapport au pouvoir ?
  - o Pensez-vous que la coprésidence favorise la vie d'un réseau (organisation transversale...)
  - o En quoi cela peut-il changer le regard sur les modes d'organisations sociales ?
  - o Cela change-t-il les modes de représentation ?
  - o En quoi cela peut-il changer le rapport de l'individu au collectif ?
  - o Est-ce que cela facilite la participation du plus grand nombre ou au contraire, c'est les coprésidents et les salariés qui " portent " l'ensemble ?
  - o Essayez vous votre pratique ?
  - o Réseau École et Nature a-t-il une image particulière à cause de la coprésidence ?
  
- Toutes autres observations complémentaires

## Liste des personnes rencontrées

---

Pour le collectif du Plateau Millevaches

- Stéphane Lamontagne, salarié de l'association Plateaux Limousins, administrateur des associations Solidarités Millevaches, ADVALOREM, Vasijeunes, Aventure 2000, IPNS, CRAJEP, conseiller municipal de Royère.
- Annie Pierot, salariée de l'association Plateaux Limousins.
- Jean-Luc Seignez, agriculteur du GAEC Champs Libres, administrateur de l'association Contrechamps.
- Corine Seignez, agricultrice du GAEC Champs Libres, anime la chorale, administratrice de Contrechamps.
- Jean-Michel Peulier, agriculteur du GAEC Champs Libres, responsable d'un groupement d'agriculteurs bio.
- Magalie Berthomé, salariée de l'association Contrechamps.
- Philippe Simon, agriculteur du GAEC Champs Libres, administrateur des associations Plateaux Limousins et Contrechamps.
- Michel Lulek, salarié d'Ambiance Bois, administrateur des associations IPNS, Contrechamps, Télé Millevaches, la Calune.
- Marie-Odile Gallois, salariée d'Ambiance Bois, administratrice des associations Solidarités Millevaches, Plateaux Limousins, Tom Pouce.
- Jean-François Jacquet, salarié d'Ambiance Bois, administrateur de l'association Contrechamps et bénévole à Solidarités Millevaches.
- Anne-Claire Lourd, bénévole et chargée de mission de l'association Solidarités Millevaches, administratrice de l'association Plateaux Limousins.
- Mélanie Boyer, salariée de l'association Solidarités Millevaches.
- Alain Carof, retraité.
- Stéphane Grasser, responsable du service accueil de la direction de l'accueil du Conseil Régional du Limousin.

Pour Genèse

- Claire Gilman : membre fondatrice de Genèse, gérante de la SCOP 3Bis, présidente de la SA Genèse.
- Éric Kerbrat : président du GIE Genèse, gérant de la SARL S'pace music.
- Laurence Ducrot : gérante de la SCOP SMTS, présidente de l'association ACEISP.
- Marie-France Gervasoni : gérante de la SCOP ACEISP.
- Damien Colas : comptable, salarié de la SCOP Tchookar

Pour le collectif du Perche

- Maxime Haudebourg, gérant de la SARL Perche-activités, administrateur de DSP, de CREER.
- Marie-Élisabeth Dubreuil : salariée de CREER, cofondatrice de Reinette verte.
- Guy Lambert : salarié-associé de la SARL Perche-activités, administrateur de CREER, président de l'association La Reinette Verte.
- Claude Trouillet : salarié-associé de la SARL Perche-activités, administrateur de CREER, trésorier de l'association La Reinette Verte.
- Anne Querné : salariée de l'association La Reinette Verte. Associée de la SARL Perche-activités, associée de Créer.
- Clovis Derlyn : gérant de DSP et de CREER, administrateur de la SARL Perche-activités.

Pour Phares, l'association Ébullition et la commune de l'Île Saint-Denis

- Awa Traoré : salariée, responsable de l'alphabétisation de l'association Ébullition, conseillère municipale de l'Île-Saint-Denis.
- Reinette Popotte : membre bénévole de l'association Ébullition.
- Nora Nait-Sider : salariée, responsable couture de l'association Ébullition.
- Aïcha Laghzali : participe aux activités de l'association Ébullition.
- Élisabeth Bougain : fondatrice et ex-présidente de l'association Ébullition, conseillère municipale de l'Île-Saint-Denis, enseignante.
- Josiane Benabdelkader : salariée de l'association Ébullition, responsable de la permanence sociale, conseillère municipale de l'Île-Saint-Denis.
- Zaoi Dendoune : salariée de l'association Ébullition, responsable du CLSH1, conseillère municipale de l'Île Saint-Denis.
- Gwanaëlle Letang : salariée de l'association STAJ-PERISCOOP
- Abdelkader Hami : stagiaire DEFA2 STAJ-PERISCOOP
- Mathieu Duval : salarié de l'association STAJ-PERISCOOP
- Hassan Harmouz : animateur-médiateur environnement salarié de l'association Initiatives Environnement.
- Michèle Cayol : fondatrice, directrice de l'association Initiatives Environnement, membre conseil d'administration de l'association Halage.
- Marie-Claude Cornat : animatrice salariée de l'association Initiatives Environnement.
- Bertrand Munich : salarié de l'association IDEMU
- Lamine N'Diave : salarié de l'association IDEMU, président de l'association Initiatives Environnement.

- Christian Vizier : conseiller municipal, responsable de la vie associative.
- Michel Bourgain : maire de l'Île-Saint-Denis, fondateur des associations Ébullition et Halage, président de l'association IDEMU.
- Fadila Chalal : salariée de l'association Halage, responsable de la cafétéria de Phares, secrétaire du bureau de l'association Ébullition.
- Fatima Rabhi : salariée à mi-temps à la cafétéria de Phares.
- Michel Besson : salarié de la SARL Andines.
- Véronique Lacomme : PDG de la SARL Andines, présidente de Phares.
- Joseph Da-Costa : 1er adjoint au maire de l'Île-Saint-Denis.
- François Siebecke : directeur de l'association Ébullition.
- Laurent Aupied : gérant de la SARL CRIC.
- Laurent Lafaille : salarié de l'association Halage.
- Smaïl Gouméziane : directeur de l'association Halage.
- Mathieu Glaymann : chef de cabinet du maire de l'Île-Saint-Denis.
- Bernard Kleindienst : cinéaste.

#### Pour les interquartiers du Port

- Arsène Mastane : habitant du quartier Rome, président de la régie de quartier du Port, administrateur du comité national des régies de quartier, président de l'association Pei-Jazz AS Rome, dirigeant de l'équipe de foot Rome, animateur socio-économique salarié de l'AGIDESU<sup>1</sup>, joueur de foot dans l'équipe « variété Rome », administrateur du GLEP<sup>2</sup>.
- Jean-Paul Pla : initiateur et facilitateur de projets ; ex-éducateur de rue, ex-directeur de l'OMS<sup>3</sup>, ex-président de la régie de quartier, vice-président de la régie de quartier.
- Marthe Albuffy : habitante du quartier Zac 1, personne ressource, vice-présidente de la régie de quartier, dirigeante de l'équipe de foot de l'équipe municipale, supporter de l'équipe Jeanne d'Arc, présidente d'une association familiale affiliée à l'UDAF<sup>4</sup> d'accueil d'enfants, animatrice catéchisme, assistante maternelle.
- Hugues Hagen : opérateur polyvalent milieu associatif, salarié de l'ADI<sup>5</sup>, habitant du quartier de Rome.
- Sylvette Cadi : opérateur polyvalent milieu associatif, salarié CES<sup>6</sup> de l'AGIDESU, habitante du Port.
- Denis Lefranc : opérateur polyvalent milieu associatif, salarié CES de l'AGIDESU, habitant du quartier de Rome.
- Gilbert Grondin : opérateur polyvalent milieu associatif, salarié CES de l'AGIDESU.
- Daniel Lafosse : coordonnateur des Interquartiers foot, salarié de l'OMS, entraîneur du club de foot Jeanne d'Arc.
- Christian Gibraltar : coordonnateur des Interquartiers basket, salarié de l'OMS.
- Patrick Lafosse : directeur de l'OMS.
- Max Grondin : dirigeant de l'équipe de foot Variété Rome.
- Gilbert Amelda : dirigeant de l'équipe de foot Entente Évariste de Parny.
- Georges Dioflar : dirigeant de l'équipe de foot FC La Pointe.
- Clovis Floria : dirigeant de l'équipe de foot US Spencer.
- Johnny Séverin : dirigeant de l'équipe de foot MFS.
- Béatrice Niclin : secrétaire de l'AS Rome.
- René-Claude Verbard : bénévole de l'AS Rome.
- Patrick Boita : agent de développement de l'association Pass'Port
- Joseph Fok Cheong : directeur de l'association Pass'Port, éducateur de rue.

<sup>1</sup> AGIDESU : Association de Gestion et d'Insertion pour le Développement Économique Social et Urbain.

<sup>2</sup> GLEP : Groupe Local d'Employés Portoï (regroupement de bailleurs, mairie, état) pour l'emploi de médiateurs sociaux.

<sup>3</sup> OMS : Office Municipal du Sport.

<sup>4</sup> UDAF : Union Départementale des Associations Familiales.

<sup>5</sup> ADI : Agence départementale pour l'insertion.

<sup>6</sup> CES : Contrat Emploi Solidarité.

#### Pour l'association Kermarron

- Marie-Thérèse Michel,
- Jeannine Abgrall,
- Sylvie Pallarès,
- Cyrille Romual,
- Rachid Tazi,
- Guy Abgrall,
- Richard Pallarès,
- Jacqueline Le Dreau.
- Annie Moreau,
- Chantal Pouzevara,
- Francis Balut,

- Sylvianne,
  - Anaïk Cudenec,
  - Cynthia Join,
- habitants et habitantes de Kermarron, membres de l'association.
- Gisèle Férec, Jean-Marie Kerisit, Marc Monneraye, animateurs-militants.
  - Luc Blanchard, cinéaste et Denis Biget, sociologue.
  - Bouba, animateur du réseau "Rêves d'habitants".

#### Pour l'EPCI de Colombey et du Sud Toulinois

- Marie-Louise Haralambon, présidente de l'EPCI, maire de Favières.
- Bernard Colin, fondateur de la démarche, maire de Gibeauveix.
- Jean-Claude Godfrin, fondateur, ancien maire de Saulxures-les-Vannes.
- Bernadette Martin, fondatrice, responsable de l'administration et de la comptabilité de l'EPCI.
- Didier Druon, directeur de l'EPCI, agent de développement.
- Nathalie Hameau, directrice adjointe de l'EPCI, agent de développement.
- Cécile De Blic, habitante, première salariée de l'EPCI, ancienne conseillère municipale de Germiny, directrice de l'association " Carrefour des pays Lorrains ".
- Nicole Dupré, salariée, fondatrice de l'association " les jardins de la Roche de Charme " à Pleuvezain.
- Joël Beaumont, salarié, fondateur " les jardins de la Roche de Charme " à Pleuvezain, président d'une compagnie de théâtre et d'une association d'accueil de musiciens.
- Dominique Farci, enseignant, fondateur salarié de la compagnie Théâtre du Cristal à Vannes-le-Châtel.

#### Pour LAHGGLO

- Marie-Christine Simiand : présidente de LAHGGLO, présidente de l'union de quartier « Mutualité-Préfecture » à Grenoble.
- François Hollard : membre de l'Union de quartier «... », membre de LAHGGLO à la commission « aménagement », ancien conseiller municipal de Grenoble.
- Bernard Labouré : membre de l'Union de quartier « Berlières » à Meylan, membre de LAHGGLO à la commission « aménagement ».
- Jean Tournon : membre de l'Union de quartier de « Notre Dame » à Grenoble, membre du CLUQ à la commission « démocratie locale et participation ».
- Jean-Louis André : vice-président de l'Union de quartier se Saint-Martin-d'Hères Sud, membre de LAHGGLO, ancien conseiller municipal de Saint-Martin-d'Hères.
- Maurice Fournier : président du CLUQ, membre de la commission sociale du CLUQ, vice-président de LAHGGLO, président de l'Union de quartier de Grenoble Nord-Ouest.
- Jean-Paul Lamagna : trésorier de LAHGGLO, membre de l'Union de quartier « Abbaye ».

#### Pour le GTI de la Duchère

- René Mangius, habitant, trésorier du centre social du Plateau (ex président du centre social)
- Jeanne-Françoise Worbe, habitante, présidente de la régie de quartier, "animatrice" bénévole du GTI.
- Jocelyne Michel, habitante, salariée du centre social de la Sauvegarde, "animatrice" bénévole du GTI.
- Ahmed Bejjaj, habitant, "animateur" bénévole du GTI, président de l'association.
- Ahmed Gueroui, consultant, accompagnateur de la démarche du GTI

#### Pour les Amis du musée de Revermont

Sylvie Genier, Nicole Saez, Marie-Claude Kowalski, André Dondé, Bernard Genier, Jeanine Bonnet, Jean-Pierre Cotton,  
tous membres de l'association des Amis du musée du Revermont – patrimoine vivant.

## Synthèses et schémas des initiatives

---

# Collectif d'associations du plateau Millevaches

## Mots principaux

Réseau  
Développement local  
participatif  
Partenariat  
Développement durable

## Territoire

Rural

## Échelle

Pays  
3 départements et  
131 communes

## Public

Diversifié  
Intergénération  
Jeunes

## Dimension

Une quinzaine de  
structures, une centaine  
de personnes mobilisées.

## Champs d'action

Développement  
économique  
Création de liens sociaux  
Culture  
Journal  
Formation  
Citoyenneté  
Environnement

## Pertinence de l'étude

Dans un milieu rural désertifié, des acteurs (habitants, associations, entreprises) s'organisent de manière informelle pour participer au développement durable de leur territoire. Leur travail en réseau entraîne de nombreuses dynamiques. Un partenariat avec les pouvoirs publics s'organise.

La pertinence de l'étude est d'observer comment une organisation transversale en réseau favorise les intérêts du territoire (revitalisation) par une articulation entre les projets des associations et des habitants (animation culturelle et accueil de nouveaux arrivants) et la mise en œuvre de politiques publiques locales et régionales.

## Territoire

Le plateau Millevaches (Région Limousin) : un pays rural désertifié sur 12 intercommunalités, 3 départements (Creuse, Corrèze, Haute-Vienne).

Cette région éloignée des grands pôles, au climat rude a des difficultés à se situer géographiquement. La déprise agricole a transformé le paysage au profit de la forêt qui occupe la moitié du territoire. Le plateau Millevaches est marqué par un déclin démographique qui débute après la guerre de 14-18. Il a pour conséquence une perte de vitalité économique et humaine (c'est l'une des régions la moins peuplée de France). La population vieillit, les jeunes ne restent pas. Le repli des services à la population qui est une conséquence de la baisse démographique est aussi une cause de la difficulté à vivre sur ces montagnes. Le fatalisme s'est instauré. Cependant, une dynamique s'instaure avec des familles qui se sont installées dans les années 70 et qui s'investissent dans la vie sociale. Le plateau est criblé de structures territoriales qui ne sont pas coordonnées entre elles. Le Conseil Régional conduit depuis 10 ans une politique d'accueil affirmée et partenariale. C'est un pays de tradition syndicaliste, avec des fiefs communistes et des départements fortement marqués à droite.

Les habitants se reconnaissent d'un territoire qu'ils ont choisi. Ils veulent y vivre et y travailler et ils se battent pour sa revitalisation. Les réseaux qui se maillent donnent une identité au plateau.

## Phase de l'évolution

• Depuis une quinzaine d'années, des personnes et des associations se côtoient sur le même territoire. Des liens se sont tissés.

• 2001 : Structuration d'un réseau, mise en place d'actions communes.

## Les acteurs de la société civile

La vie associative est très dense, elle témoigne de la volonté de nombreux habitants de se mobiliser dans différents domaines (culturel, social, actions éducatives, animation, aménagement du territoire, développement local...) pour créer des services et donner vie au territoire. Ces associations et des entreprises se sont rejointes dans le même désir de participer à la revitalisation de leur territoire. Elles contribuent à créer une ambiance conviviale sur le territoire.

Ce sont les mêmes habitants, et en même temps jamais tout à fait les mêmes qui sont les acteurs de cette dynamique, que ce soit dans la vie associative formalisée, dans la vie économique, ou dans des espaces informels. Les personnes sont à la fois bénévoles d'une association et salariées d'une autre.

Il existe un clivage entre la société civile et les élus : la population fait des propositions qui ne sont pas relayées à cause des découpages administratifs et des disparités politiques.

## Mode d'organisation : « nouvelle gouvernance »

Ce collectif d'associations est une organisation transversale en réseau qui regroupe des acteurs (associations, entreprises, personnes physiques), en respectant les entités de chacun. Il fonctionne de façon informelle avec des structures formelles. C'est un lieu de construction d'actions qui, lorsqu'elles sont mûres, peuvent se formaliser dans une structuration autonome : par exemple, l'association *IPNS* (informer pour nos semblables) est le journal local du collectif.

Ainsi, le collectif d'associations n'est pas le "chapeau" des diverses initiatives, il ne fédère pas non plus les acteurs. Il ne se décrète pas et ne peut pas être représentatif des uns ou des autres. Il se situe dans la synergie des intentions des acteurs et il se nourrit d'une mutualisation concertée et vivante sans que rien ne soit imposé ni figé. L'une des associations (*les Plateaux Limousins*) "pilote" le réseau sans en être pour autant ni l'interlocuteur ni le coordinateur. Des rencontres sont organisées à tour de rôle par une structure du réseau qui choisit et prépare le thème de la journée. Les idées d'actions naissent des rencontres. Elles sont prises en charge par ceux qui le désirent ou par ceux qui ont les compétences (journal, mutualisation de moyens, rencontres à thèmes, formations...).

Ce mode de fonctionnement est en soi un apprentissage : celui de la reconnaissance des spécificités de chacun, riches de diversité et celui de la capacité à mettre en commun pour œuvrer plus globalement. Personne ne peut s'approprié le réseau pour son propre compte et tout le monde peut en faire partie (se l'approprié). Le socle de son existence est lié à la bonne volonté des personnes, qui au-delà de leurs actions associatives, professionnelles ou personnelles ressentent le besoin d'échanger avec les autres.

Cette dynamique favorise une cohésion sociale et une culture de concertation. Ainsi trois associations et deux entreprises se sont retrouvées pour créer un pôle d'accueil.

#### Coordination et soutien

C'est une démarche spontanée. Pas d'organisme extérieur exerçant une tutelle.

#### Instances de participation des habitants

Le collectif rassemble autant des associations que des entreprises ou des habitants. Ceux-ci peuvent donc, par ces différents biais, participer. L'intention est d'être ouvert à tous ceux qui se sentent concernés par un mieux vivre sur le territoire.

#### Intégration des personnes

Des fêtes, des réunions, des actions, des formations sont des espaces ouverts pour que les personnes puissent s'intégrer. Le journal est un lieu d'expression privilégié.

#### Circulation de l'information

Elle se fait par les relations interpersonnelles, d'autant plus que les personnes se croisent dans les différentes associations du plateau. Le réseau est fait d'un maillage de personnes organisées.

Pour mieux se connaître, pour mieux connaître le plateau, pour se tenir informé et échanger, le collectif s'est doté récemment d'un journal qui est diffusé par l'intermédiaire des associations (des dépôts ventes et des abonnements sont à mettre en place). Le journal est un espace de participation et une force de proposition sur le territoire.

#### Lieux de décisions

Le collectif n'a pas de décisions formelles particulières à prendre. Si des idées émergent et que des acteurs sont prêts à les prendre en charge, ils s'organisent pour agir. C'est le consensus qui prévaut.

## **Les actions**

L'objectif du collectif n'est pas formalisé, sa vocation est d'être un réseau. Il ne gère pas d'actions, si ce n'est celles de faciliter les échanges et les activités entre les personnes et entre les structures.

De sa dynamique sont nées :

- Des rencontres thématiques telles que la communication, l'art et la culture en milieu rural...
- La mutualisation de compétences et de matériel.
- Des séances de formation selon les besoins exprimés.
- L'organisation de l'information locale avec le journal.

Il n'a pas de financement, il fonctionne avec le temps et les moyens accordés par les structures qui en font partie.

Son existence est encore nouvelle, son *image* est interne, elle est une émulation pour la vie associative.

L'objectif du pôle d'accueil est dans une phase de formalisation d'accompagnement de parcours d'installation qui s'appuie sur des partenariats institutionnels. Le pôle est un lieu ressource à dimension variable avec un fonctionnement transversal. Il vient valoriser et développer l'accueil réalisé depuis de longues années au sein des associations et des entreprises fondatrices du pôle. Leur fonctionnement est pour l'instant informel, l'organisation est coordonnée par l'association *Les Plateaux Limousins*. Le pôle constitue un réseau d'accueil ouvert aux échanges ville-campagne avec la présence de l'association Ébullition.

En termes de *financements*, le pôle a reçu une subvention du Secrétariat d'État à l'Économie Solidaire, il va nouer des partenariats avec les structures intercommunales ou avec le Conseil Régional.

Il vient de se créer mais il bénéficie déjà d'une *image* positive au niveau de la Région qui souhaite encourager ce type d'initiative et qui estime que l'atout majeur du plateau Limousin réside dans la dynamique du collectif d'associations.

## **Partenariats**

La démarche de partenariat est initiée par les associations qui ont acquis, au sein de leur collectif, une culture du travail en commun. Il concerne plus particulièrement le pôle d'accueil puisque son action rejoint le désir de partenariat que le Conseil Régional noue avec les structures territoriales. Sur le plateau Limousin, c'est à l'initiative des acteurs du pôle qu'une réunion a eu lieu entre les élus du syndicat mixte, des communautés de communes et les techniciens de ces structures et du Conseil Régional. Les partenaires ont pu échanger sur leurs domaines de compétences. L'association a ouvert un échange entre les agents de développement des différents dispositifs qui n'ont pas l'habitude de se concerter.

Le partenariat va permettre une complémentarité d'actions et de moyens en faveur de l'accueil avec une vision plus globale de la réalité du territoire. Il passe par l'échelon régional qui a mis en place une politique d'accueil partenariale pour pouvoir légitimer l'action au niveau local, où le syndicat mixte a un mode de fonctionnement centralisé.

## **Réseaux**

Le collectif d'associations est un réseau de personnes reliées. Ce sont une à deux personnes par associations qui le font vivre pour créer un espace de rencontres plus large. Son fonctionnement est décrit dans le point "mode d'organisation" ci-dessus.

## **Démocratie participative**

Si les habitants ont trouvé, par le biais de la vie associative, le moyen d'être citoyens, ils souhaitent être une force de proposition auprès des élus. Le collectif se dote de moyens d'expression et de participation directe : la démocratie participative se construit par la base.

De son côté, le Conseil Régional recherche une réelle participation des acteurs. Il ne veut pas soutenir des projets portés uniquement par des élus locaux et des techniciens. Pour impulser une "démocratie participative", le Conseil Régional cherche à mutualiser des expériences et à initier des actions qui aient un effet d'entraînement sur les élus locaux. Leur méthode est de réunir une diversité d'acteurs dans le souci de prendre en compte la complexité du développement et de créer des groupes de travail sur les questions de prospectives.

## **Développement local participatif**

Il est l'œuvre de la jonction (qui se fera par la formalisation du partenariat), d'actions citoyennes d'habitants et de politiques publiques. Le développement local (revitaliser le Limousin et vivre mieux sur le territoire) est l'objet de la création du collectif. Il s'exerce par un travail en réseau et en complémentarité qui s'appuie sur la diversité des acteurs.

## **Développement durable**

Il est à la fois un objectif et une conséquence des actions des habitants, des associations, des techniciens et des élus

du plateau Millevaches. Engagés dans un processus de développement partenarial sur du long terme, les acteurs ont le souci d'un équilibre entre protection de l'environnement, liens sociaux et activités économiques.

Parce que le plateau Millevaches bénéficie d'un environnement remarquable et d'une vie économique à reconstruire, il a les atouts pour un "développement durable" qui s'appuie sur la participation des acteurs.

## **Perspectives**

La mise en place d'un travail en réseau au sein du collectif ou du pôle d'accueil est récente, de nombreuses idées n'ont pas encore vues le jour.

Par le soutien que le Conseil Régional va apporter au pôle d'accueil, celui-ci pourra nouer un partenariat effectif avec les structures territoriales et démarrer des actions d'accueil spécifiques.

## **Les effets**

- Le maillage des instances favorise une démocratie participative instaurée par la base.
- Le caractère à la fois informel et structuré de l'organisation favorise la participation de la population sous des approches diverses.
- Les liens tissés entre les personnes génèrent sur le plateau une ambiance chaleureuse, dynamique et conviviale attirante.
- Les diverses initiatives viennent en résistance au fatalisme et luttent contre l'isolement (les personnes ne craignent pas de faire des kilomètres pour se rencontrer).
- L'aspect professionnel du journal *IPNS* entraîne une image très valorisante et dynamisante pour l'action du collectif.
- La vie associative est reconnue comme étant la richesse principale du plateau.



# GENÈSE

## Groupement d'Entreprises Nouvelles pour l'Expérimentation Sociale et Économique

### Mots principaux

Réseau  
Développement local  
participatif

### Territoire

Urbain

### Échelle

Un bâtiment

### Public

Adultes - Jeunes  
Intergénération

### Dimension

Une vingtaine de  
structures, plus de 150  
emplois.

### Champs d'action

Développement  
économique  
Développement local  
urbain  
Culture  
Formation

### Pertinence de l'étude

Partis d'une intention d'agir contre l'exclusion sociale de manière atypique et sans moyens financiers, des professionnels divers (ouvriers, travailleurs sociaux, musiciens) ont mutualisé des moyens dans une ancienne friche industrielle. *Genèse* est une culture "d'entreprendre" originale qui a permis à de nombreuses personnes de trouver leur voie dans un cadre de solidarité et qui a donné naissance à de nombreuses innovations sociales (entreprises d'insertion, coopératives d'emploi et d'activité...). La démarche de tous ces créateurs est à la fois militante (participer à la lutte contre l'exclusion sociale en offrant un cadre de travail réel) et à la fois économique (prendre le risque de créer son propre emploi avec d'autres).

La pertinence de l'étude est de considérer les liens entre militantisme associatif et vie d'entreprise et comment les fondateurs transmettent le sens de leur action en tenant compte des contraintes sociales et économiques.

### Territoire

Une ancienne friche industrielle dans le centre ville de Grenoble (Isère – Rhône-Alpes). Une dynamique interne par la mutualisation de moyens et la création d'outils économiques au 3 bis rue Clément et des actions de développement local sur différents territoires.

### Les acteurs de la société civile

- Un réseau de professionnels, des leaders (Charly Olivier)
- Des jeunes en insertion sociale
- Des créateurs d'activités économiques.
- Des personnes morales

### Mode d'organisation : « nouvelle gouvernance »

C'est à la fois un maillage informel et formel :

- Des structures autonomes et un maillage entre ces structures. Le lieu est fédérateur.
- Un collectif informel (*CAP Genèse*) et une structure économique (*GIE Genèse*) qui regroupe l'ensemble.
- Un réseau de personnes et des logiques économiques.
- Une participation croisée entre les structures.
- Des liens solidaires informels et formalisés (*SA Genèse*)

Le mode d'organisation des structures est basé sur la participation des salariés avec des instances de réunions-débats et des comités de coordination et de gestion.

Les acteurs de cette initiative sont des personnes d'horizons

### Phase de l'évolution

- Années 75 : des personnes impliquées dans des structures collectives remettent en cause le fonctionnement des dispositifs d'insertion des jeunes et la déresponsabilisation des salariés au sein de ces structures.
- Entre 82 et 86 naissent différentes structures (association, SARL, SCOP, GIE, entreprises individuelles) en réponse à des besoins d'outils à la fois différenciés et communs. De nombreux essaimage ont suivi.
- C'est aujourd'hui un réseau de plus de 30 ans structuré depuis plus de 15 ans. Différentes générations se sont succédées. Se pose la question de la transmission du sens.

zons professionnels divers qui ont choisi d'agir face à la crise urbaine et à la crise du chômage des années 80. Remettant en cause les modes d'actions sociales, ils ont construit pour eux-mêmes et pour les personnes accueillies un autre rapport au travail où la personne est centrale. L'action est basée sur la solidarité. Au fil du temps, les personnes ont fait face aux contraintes économiques et aux difficultés qui se sont sédimentées.

#### *Coordination et soutien*

*Genèse* est une démarche spontanée, il n'y a pas d'organisme extérieur exerçant une tutelle ni instrumentalisation.

En revanche un travail interne de recherche-action effectuée avec le soutien de chercheurs en sciences locales a permis d'effectuer une évaluation de la démarche.

#### *Instances de participation*

Les personnes qui travaillent au sein du collectif peuvent s'associer à l'entreprise qui les emploie, peuvent être membres des autres structures, peuvent participer aux instances formalisées du groupe ou apporter leurs idées dans les moments informels. Tous sont acteurs de leur organisation.

#### *Intégration de personnes*

Tous peuvent participer mais c'est un petit nombre qui gère la vision d'ensemble du collectif. Les réunions sont ouvertes à tous ceux qui veulent participer. Les moments de fête et de chantiers collectifs font la cohésion du groupe.

### Circulation de l'information

Affichage, réunions régulières, bouche à oreille.

### Lieux de décisions

Réunions d'associés ou de salariés. Le consensus est recherché, le vote est utilisé. Le gérant est élu. Les décisions qui concernent le collectif ont des lieux institués (GIE et SA). Toutefois, les réunions qui depuis 20 ans se déroulent chaque mois entraînent une certaine routine de gestion du fonctionnement et démotivent les nouveaux. Le temps d'évaluation est un moyen de prise de recul pertinent pour une orientation concertée de l'évolution du groupe.

### Les actions

Ce sont des actions d'économie solidaire. Le "collectif" permet des synergies qui favorisent la pérennisation des activités des associations et entreprises du réseau par la mutualisation de moyens : le *GIE* gère des locaux communs, la *SA* gère de prêts financiers, *CAP Genèse* (informel) est un lieu ressource pour les initiatives locales. Chacune des structures a ses propres activités et son autonomie. Les 4 structures "porteuses" (dont une entreprise d'insertion et coopérative d'emploi et d'activités) œuvrent dans le domaine du développement local, de l'insertion sociale et économique, du développement culturel, de la formation et de l'accompagnement de projets individuels ou collectifs. Les activités économiques support à l'insertion sont principalement liées au secteur du bâtiment et des espaces verts.

### Partenariats

Ils sont très nombreux et sont liés aux actions ou aux missions développées au sein des entreprises ou des associations. Il n'y a pas de partenariat particulier pour le collectif *Genèse*.

### Réseaux

Le réseau est le mode d'organisation de *Genèse*. Il est fait de l'alliance de structures différentes quant à leur forme juridique : SARL, SA, SCOP, association, indépendant, commerçant, artisans, et quant à leur objet social : bâtiment, culture, musique, social, formation, insertion, artisanat, commerce, restauration... La solidarité qui est à l'origine du maillage s'exerce à la fois sur l'objet (insertion professionnelle, accompagnement de création d'activité, développement local) et sur la forme (participation croisée dans les diverses structures).

Les différentes structures participent à de nombreux réseaux nationaux ou régionaux.

### Démocratie participative

Appliquée à la gestion du territoire «entreprise», c'est la démocratie économique des SCOP : 1 personne = 1 voix, le gérant est élu, la formation à la gestion donne les moyens de participer.

### Développement local participatif

C'est le cœur du métier des structures fondatrices de *Genèse* et de son foisonnement d'initiatives.

Le développement de la démarche du collectif est un processus évolutif fait d'ajustements à la réalité et aux besoins des personnes et des structures.

Le développement passe par l'accompagnement à l'émergence de projets, la mise en mouvement de ceux-ci va favoriser l'acquisition de compétences et de synergies qui vont provoquer un certain nombre de changements sur l'environnement socio-économique, facteurs d'évolution.

### Développement durable

La notion de développement durable n'est pas abordée en tant que telle. Elle est sans doute sous-jacente à la démarche dans le sens où les acteurs privilégient un rapport au travail respectueux des personnes. L'activité est un support à la solidarité. Le mode d'organisation est plus important que l'objectif économique.

### Perspectives

Si les structures ont trouvé un mode de fonctionnement, une notoriété indiscutable et une certaine "assise" économique, elles doivent continuer à gérer leur développement et les diverses difficultés rencontrées. Rien n'est jamais réellement acquis.

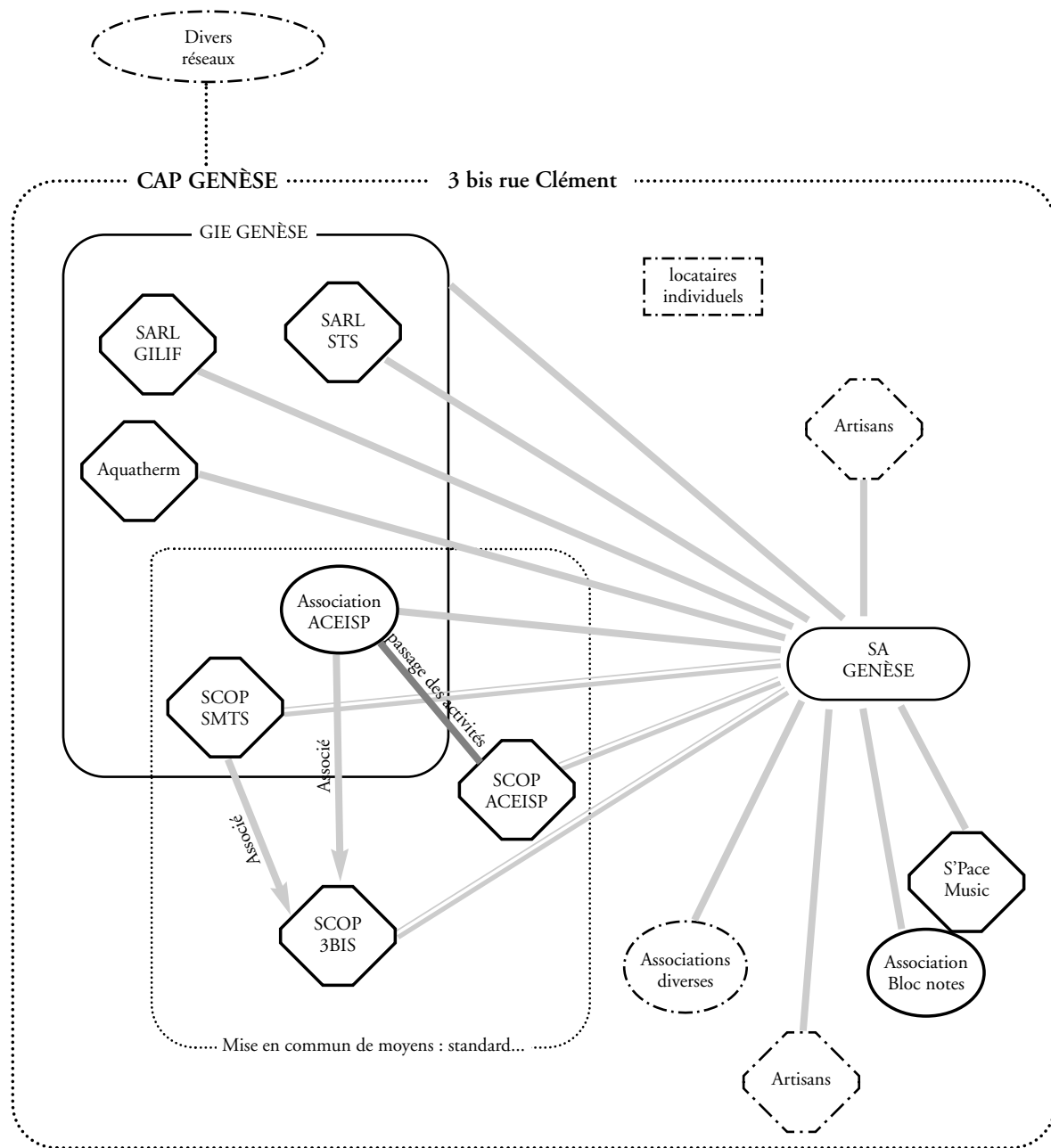
Le collectif, quant à lui fonctionne grâce au travail militant porté par quelques uns. À l'image du lieu, ceux-ci s'épuisent et ont besoin de trouver un nouveau souffle et une nouvelle motivation. Celle qui les tient aujourd'hui n'est plus celle de l'enthousiasme créatif du début mais celle de "l'obligation" de faire vivre l'ensemble pour continuer les actions commencées dans le même esprit de solidarité. Le renouvellement des personnes n'a pas conduit à un nouveau militantisme.

La principale difficulté réside dans le statut de GIE qui est inadapté à la location collective. Une étude juridique s'impose pour envisager l'achat des bâtiments. Un nouveau pas doit être franchi par chacune des structures et personnes du GIE pour réinventer un nouveau mode de fonctionnement et mobiliser les financements nécessaires.

### Les effets

Partis d'une intention d'agir contre l'exclusion sociale de manière atypique et sans moyens financiers, les acteurs de cette initiative collective ont fait le chemin qui mène de l'action sociale simplifiée par l'institutionnalisation vers un système complexe d'économie solidaire. *Genèse* est une culture "d'entreprendre" originale qui a permis à de nombreuses personnes de trouver leur voie. C'est l'accompagnement d'un processus de changement qui rend chacun plus responsable et plus citoyen.

Malgré les nombreux déboires, ce réseau à la fois informel et formel a fait la preuve dans la durée qu'il est possible de concilier démocratie participative, évolution des personnes et développement économique. La mise en synergie de tous les potentiels est source d'innovation sociale, même si cela fabrique de la complexité.



Légende :

- association
- structure informelle
- ◇ entreprise
- ◡ organisation formelle créée par le collectif
- ◡ organisation informelle créée par le collectif
- pouvoirs publics
- acteurs non nominatifs individuels ou collectifs
- lien formel
- ..... lien informel
- - - - - partenariat
- ..... mode de décision ou d'organisation
- ⇒ implication

# Perche activités

## Mots principaux

Réseau  
Développement local  
participatif  
Développement durable

## Territoire

Rural

## Échelle

Pays  
3 régions, 4 départements

## Public

Tout public  
Intergénération

## Dimension

200 familles, une dizaine  
de structures, 36 associés  
dans des entreprises.

## Champs d'action

Développement  
économique  
Liens sociaux  
Commerce équitable  
Coopération  
internationale  
Environnement

## Pertinence de l'étude

Un collectif informel crée un maillage entre des structures formelles et des personnes militantes par l'imbrication de fonctions et d'activités. La complexité est le fruit d'une histoire et d'une adaptation au développement d'activités économiques et sociales. Ces liens sociaux facilitent la création d'emplois et l'essaimage d'une démarche par une coopération internationale.

La pertinence de l'étude est de considérer comment cette forme d'organisation complexe et informelle peut être une force de proposition sur le territoire au-delà d'une conception de territorialisation.

## Territoire

Le village de Champrond-en-Gatine en Eure-et-Loir (Région Centre)

Pour les acteurs, le territoire est difficile à définir car si l'action est ancrée localement, elle génère du développement à l'échelle du Perche (périmètre du Parc Naturel Régional) : 3 régions (Centre, Pays de Loire, Basse-Normandie) et 4 départements (Eure-et-Loir, Loir-et-Cher, Sarthe, Orne), mais aussi sur une échelle internationale (avec des actions essaimées en Amérique Latine et en Afrique). Le territoire n'a pas de frontières administrative ni géographique, il est à l'échelle de la planète.

La notion de proximité reste essentielle à leurs yeux. Ils définissent alors le territoire comme "l'espace à taille humaine, c'est-à-dire qui permet de continuer à se connaître, qui est maîtrisable par l'individu. C'est la dimension où il n'y a pas besoin de créer un poste indirect pour gérer les postes directs et le relationnel".

## Les acteurs de la société civile

- Des habitants adhérents de l'association.
- Des militants et des salariés engagés dans le développement local.

La mobilisation des personnes a été impulsée par un couple "leader" (Maxime Haudebourg et Marie-Élisabeth Dubreuil)

## Mode d'organisation : « nouvelle gouvernance »

C'est une organisation transversale à géométrie variable qui mixte collectif informel et structures économiques, associatives, financières.

## Phase de l'évolution

- 1997 : création des structures qui sont la base de la dynamique locale : l'association *Reinette Verte* et la SARL *Perche activités*.
- Des personnes et des associations se côtoient depuis une quinzaine d'années. C'est actuellement une phase de développement de projets, en particulier en coopération internationale.

## Coordination et soutien

C'est une démarche spontanée. Pas d'organisme extérieur exerçant une tutelle.

## Instances de participation des habitants

Le collectif rassemble autant des associations que des entreprises ou des habitants. Ceux-ci peuvent donc, par ces différents biais, participer. L'intention est d'être ouvert à tous ceux qui se sentent concernés par un mieux vivre sur le territoire.

## Intégration des personnes

Des fêtes, des réunions, des actions, la fabrication du jus de pomme sont des espaces ouverts pour que les personnes puissent s'intégrer.

## Circulation de l'information

Elle se fait par les relations interpersonnelles, d'autant plus que les personnes se croisent dans les mêmes locaux. Le réseau est fait d'un maillage de personnes organisées.

## Lieux de décisions

Il y a des instances structurées, visibles avec assemblée générale et conseil d'administration pour chaque association ou entreprise. Il y a, en transversal, le réseau informel de personnes, qui quelque soit la structure à laquelle elles appartiennent, œuvrent globalement pour la vitalité du territoire. Ce sont ces personnes qui prennent des décisions d'ensemble par consensus. Le consensus repose sur la reconnaissance des compétences, c'est un rapport de confiance qui prime. Ce noyau de personnes est variable, il est fait des personnes qui veulent bien s'impliquer dans la vie locale. C'est un espace de solidarité.

Ce maillage permet de faire des stratégies, d'être moins dépendant des clichés.

Le collectif informel permet de réinterroger le sens de l'action pour qu'elle reste au service des personnes et du développement local.

### **Les actions**

- L'association *Reinette Verte* créé du lien social sur le territoire autour de la fabrication de jus de pomme.
- *Perche activités* est une SARL dans le domaine technologique industriel qui a mis ses compétences au service de la conception de l'atelier de jus de pomme, qui vend le jus et qui développe une compétence sur les technologies appropriées pour les pays en développement.
- La Société à capital risque *CREER* permet de mutualiser des moyens pour financer des projets.
- *DSP* (Développement Soutenable pour la Planète) est une association qui fait des études dans ce domaine.
- Des porteurs de projets ont développé leur activité économique au sein de cette mouvance, comme par exemple l'association *Danse et Rêve*.

### **Partenariats**

Le désir des fondateurs de toute cette dynamique est de rester indépendant des pouvoirs publics et d'éviter toute forme de domination externe. L'autonomie économique a été le moyen de garantir cette indépendance pour conduire des actions sociales plus globales.

Cependant, les actions sont reliées aux dynamiques du territoire et des soutiens publics existent. Ils sont ponctuels et prennent forme soit par l'implication des personnes (le maire est membre de l'association *Reinette Verte* et de *CREER*) soit par des aides pour des prêts. L'impact sur le territoire passe par l'implication des personnes.

### **Réseaux**

Le réseau est le maillage entre les personnes et les structures. Il fait partie des objectifs des fondateurs : "il s'agit de recréer des éléments de cohésion. Les éléments se tiennent quand il y a des liens entre eux, les choses s'imbriquent quand elles sont reliées par l'action, le lieu est centralisateur". Cela donne un mode de fonctionnement informel "à géométrie variable, impalpable et imprenable", c'est comme une nébuleuse.

Les liens créent le réseau, ils sont repérables par : l'implication des personnes, le partage de locaux, la complémentarité d'activités, les participations financières, les échanges économiques.

Le réseau, c'est aussi des liens extérieurs au territoire. Ils sont de deux sortes : ceux qui permettent de rencontrer d'autres entreprises alternatives (le réseau *REPAS*) et ceux qui permettent d'avoir des relais locaux (la SA *Créer* rencontre des associations sur d'autres territoires accompagnant des porteurs de projets avec qui se tissent des liens pour apporter un soutien financier par l'épargne solidaire ; les contacts dans les pays demandeurs d'ateliers ou de machines spécifiques reposent sur des acteurs susceptibles de s'organiser en association).

### **Démocratie participative**

Les personnes impliquées dans ce tissu social et relationnel ne sont pas représentées dans les instances de concertation liées à la mise en place des pays. Ils n'ont pas d'intention de participation particulière à la gestion du territoire.

La question de démocratie participative fait ici plus l'objet de la façon de gérer ensemble une dynamique de développement local.

### **Développement local participatif**

Des personnes continuent de partager les utopies militantes du *MRJC* (Mouvement Rural de la Jeunesse Chrétienne), mouvement d'éducation populaire qui leur a appris que la vie est un lieu de formation continue et que c'est l'action qui structure une démarche.

L'évolution des projets liés aux trajectoires professionnelles des acteurs engagés va conduire à construire des ponts étroits entre économie, social et développement local, quels que soient le territoire ou le mode d'action.

### **Développement durable**

La jonction entre associations et entreprises se fait dans un objectif de développement durable (les acteurs préfèrent le terme de développement soutenable) car l'action allie vie économique et vie sociale au service de l'environnement. Leur mode de fonctionnement vise à maîtriser le développement pour conserver une dimension à taille humaine.

### **Perspectives**

Il s'agit de donner une autonomie économique aux projets de développement local qui sont pour l'instant portés par le travail en industrie effectué par les salariés de la SARL. Le collectif définit de nouveaux locaux nécessaires au développement de leurs activités et à la mutualisation de leurs moyens.

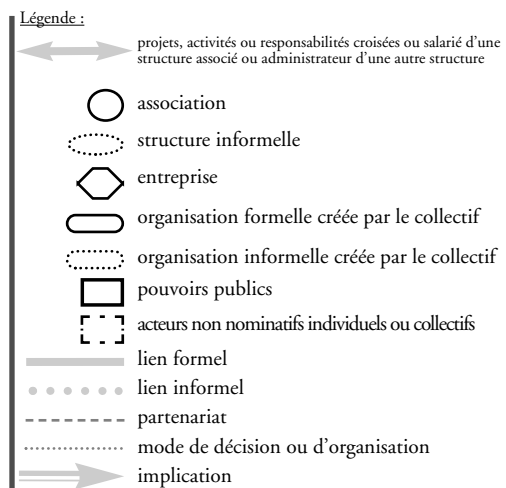
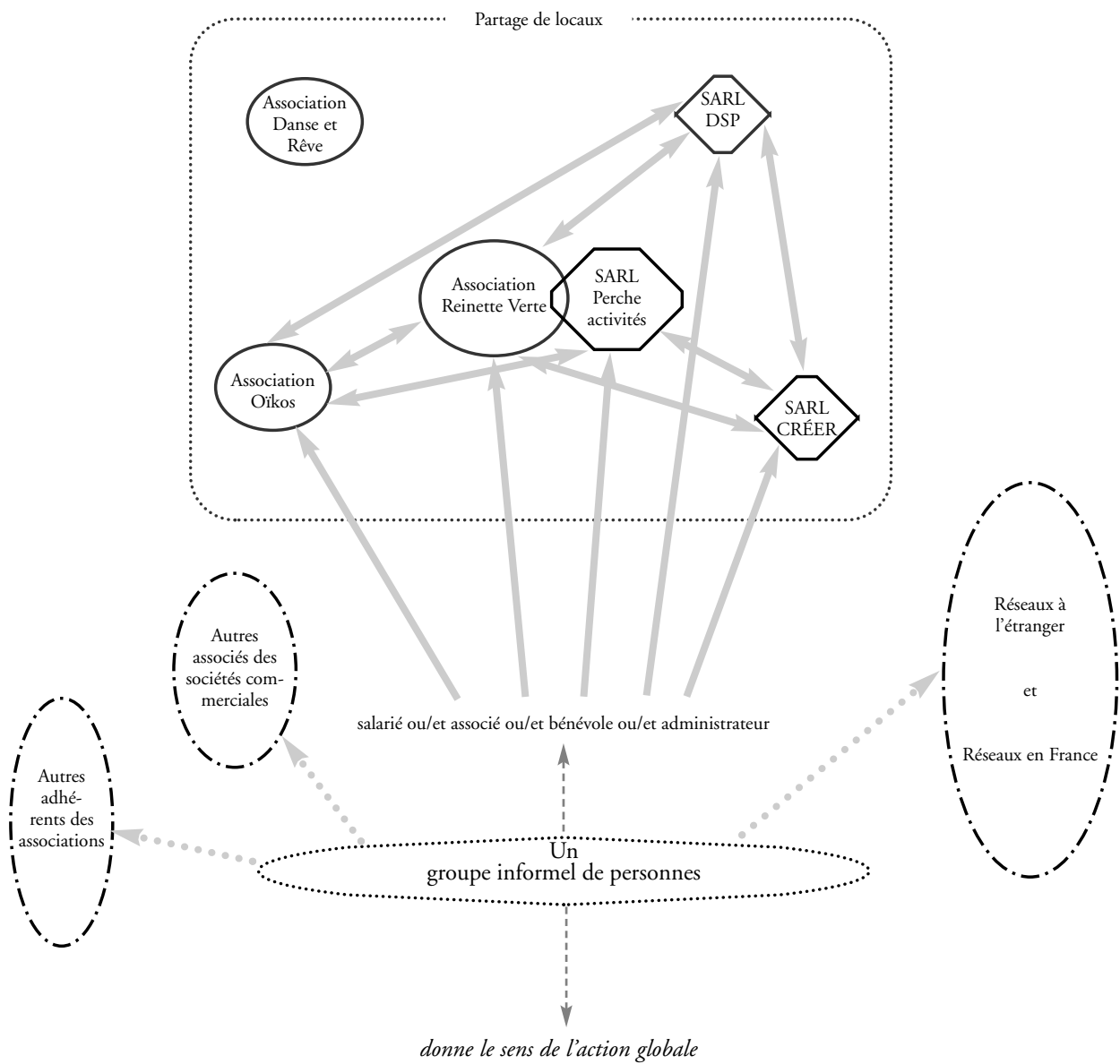
### **Les effets**

Être acteur de sa vie avec l'intention d'épanouissement professionnel et personnel n'est pas qu'une démarche individuelle lorsqu'elle est portée en synergie avec d'autres personnes. Elle concourt à rendre les personnes plus actives, plus responsables, plus citoyennes. Ici, le projet passe par la crédibilité économique.

Les personnes sont à leur place et font ce pourquoi elles sont faites, elles sont dans leur "excellence".

La difficulté est de transmettre le sens, de faire en sorte qu'il soit approprié sans être dénaturé. Il est paradoxal de reconnaître l'innovation car cette reconnaissance peut entraîner une institutionnalisation et tuer l'expérimentation, le sens même de l'innovation.

# Perche activités



# Commune de l'Île Saint-Denis

## Associations PHARES & Ébullition

Pôle d'Hospitalité d'Activités à Rayonnement Écologique et Solidaire

### Mots principaux

Démocratie participative  
Développement local  
participatif  
Nouvelle gouvernance  
Développement durable  
Réseau  
Partenariat

### Territoire

Urbain

### Échelle

Commune

### Public

Diversifié

### Dimension

Huit associations et  
entreprises, 50 emplois et  
un large réseau.

### Champs d'action

Citoyenneté  
Création de liens sociaux  
Culture  
Formation  
Développement  
économique  
Environnement

### Pertinence de l'étude

Des personnes s'organisent pour pallier des manques sur leur commune par des actions très diverses au sein d'une association (*Ébullition*). Des associations et des entreprises créent un pôle de mutualisation de moyens pour consolider des liens, sur une ancienne friche industrielle (*Phares*). L'équipe municipale nouvellement élue sur un programme de démocratie participative est issue de cette dynamique d'éducation populaire. Les synergies de toutes ces démarches permettent aux habitants de s'approprier la gestion de leur commune.

La pertinence de l'étude est d'envisager ce que produit d'inattendu cette connivence entre municipalité, habitants et associations pour un développement participatif de la commune.

### Territoire

La commune de l'Île St Denis (Seine-St-Denis ; Région parisienne).

- Il s'agit d'une petite commune insulaire urbaine de 6830 habitants, facile à délimiter géographiquement par les bras de la Seine. Le taux de chômage est élevé, les 2/3 de l'habitat sont constitués de logements sociaux. De multiples nationalités se côtoient et la vie associative est dense. Cette commune est marquée par une municipalité communiste et un pouvoir centralisé depuis 1945. Une liste citoyenne a remporté les élections municipales de 2001.
- Le territoire concerné par l'étude est aussi celui de l'immeuble de *Phares* qui regroupe diverses associations et entreprises qui mènent des actions dans le champ de la solidarité et de l'environnement.

Les habitants sont attachés à leur territoire qui dégage une identité villageoise. Certaines personnes investies dans la vie associative et politique donnent beaucoup de leur énergie pour améliorer les conditions de vie des habitants et contribuer à la mise en valeur de l'environnement.

### Les acteurs de la société civile

Ce sont les citoyens vivants ou travaillant sur l'île, qu'ils soient simples habitants, élus municipaux, élus associatifs, salariés associatifs. Beaucoup sont tout cela à la fois. Les

### Phase de l'évolution

- 1988 : Naissance dans la rue de l'association *Ébullition*.
- 1991 : Acquisition d'un local.
- 1995 : Présentation d'une liste citoyenne aux municipales (3 sièges obtenus). Création de l'association *Île Vivante*.
- 2000 : Une association (*Halage*) achète une friche industrielle qu'elle loue à d'autres associations. Une dynamique associative s'installe dans ce lieu au sein de l'association *Phares* qui regroupe les locataires.
- 2001 : Élection de la liste citoyenne aux élections municipales sur un programme de démocratie participative et d'écologie urbaine.

Un changement opéré il y a un an transforme les rôles et l'essor des projets. Cela interroge sur la nécessité de professionnaliser l'animation du réseau.

rôles de ces acteurs se croisent dans un militantisme associatif, social, politique, citoyen. Les différents niveaux d'engagement sont mêlés par le positionnement des personnes selon leur fonction "élu", "responsable associatif", "salarié". La mobilisation des personnes a été impulsée par un couple "leader" (Élisabeth et Michel Bourgain). La convivialité est très présente, elle est essentielle à la vie sur la commune.

### Mode d'organisation : « nouvelle gouvernance »

- Des habitants ont ressenti le besoin de s'organiser pour participer à la vie de leur commune et ils ont structuré leur démarche au sein d'une association.
- Des associations et des entreprises ont voulu se regrouper pour mutualiser des moyens et participer à la vie locale et ils se sont structurés au sein d'une association.
- Des citoyens se sont organisés sur le champ politique pour instaurer une démocratie participative.

### Coordination et soutien

La dynamique est une démarche spontanée. Pas d'organisme extérieur exerçant une tutelle.

Instances de participation des habitants :

- Dans la vie associative : adhérents participant aux actions ou membres du conseil d'administration ou salariés.
- Dans la vie municipale : participation aux commissions de travail, aux conseils municipaux décentralisés sur les

quartiers, aux réunions de concertation, aux ateliers créés sur des projets précis, aux repas de quartiers, aux référendums (ouverts aux immigrés).

#### Intégration des personnes

- *Ébullition* est ouverte à tous les habitants qui viennent aisément aux permanences, aux activités aux réunions-débats, puis qui font le choix de s'investir bénévolement.
- Sur la commune, l'objectif recherché est la participation du plus grand nombre. Celle-ci est facilitée par une diversité de moyens et de lieux d'expression : organisation de débats, réunions de quartiers, fêtes, relations interpersonnelles,...
- Au sein de *Phares*, seules les structures locataires sont adhérentes. Pour être locataire (limité à la place disponible), il faut agir sur le plan de l'économie solidaire et/ou de l'écologie.

#### Circulation de l'information

Elle se fait par le biais du journal municipal mensuel. Ce journal est à la fois un lieu d'expression ouvert à tous et le compte rendu des réunions et décisions du conseil municipal.

Elle se fait aussi par le journal de l'association *Île Vivante* qui ouvre les débats et favorise le "contre-pouvoir".

La circulation de l'information se fait beaucoup sur le mode oral, les rencontres dans la rue, l'affichage.

En ce qui concerne *Phares*, l'information circule dans les couloirs et à la cantine.

#### Lieux de décisions

• L'association *Ébullition* est l'espace d'actions et de débats qui a engendré la dynamique de l'île. Avec le développement de l'association, des bénévoles sont devenus salariés. L'embauche récente d'un directeur "extérieur" transforme les rapports entre militantisme et salariat. Les moments d'échanges et de discussions se font lors des permanences quotidiennes, des réunions de débat mensuelles et de l'assemblée générale annuelle. Les décisions sont prises avec les personnes qui sont dans l'action au sein du conseil d'administration. Les questions liées aux salariés sont traitées par le bureau de l'association.

• L'association *Phares* regroupe de manière transversale les structures locataires de l'immeuble qui sont obligatoirement adhérentes. Les décisions sont prises de manière consensuelle au sein d'un conseil d'administration composé d'un représentant de chaque structure. L'une des associations qui est la propriétaire s'implique plus que les autres et une réflexion est en cours pour l'embauche d'un animateur qui coordonnerait les besoins de mutualisation. Le centre du lieu est la cantine où peuvent se retrouver les salariés et stagiaires des structures.

• La municipalité de l'Île Saint-Denis a été élue sur un programme de démocratie participative (voir ci-dessous). Elle applique en son sein sa démarche : des commissions de travail, une auto-formation des conseillers municipaux, un partage de responsabilité entre les conseillers municipaux, une information transparente, des séminaires de travail, une représentation extérieure répartie entre les conseillers municipaux, la participation effective de l'opposition...

## **Les actions**

- À *Ébullition*, les actions sociales et culturelles se sont construites en palliatif du manque d'action sociale de la commune (alphabétisation, soutien scolaire, loisirs pour les enfants et les jeunes, couture, actions de solidarité, fêtes, chantiers collectifs d'intérêt public, activités sportives...). C'est aussi une mobilisation "politique" des habitants (réunions débats, pétitions, manifestations de rue...) face aux graves problèmes quotidiens (logements insalubres, insécurité environnementale...). C'est un objectif de citoyenneté qui anime les personnes. L'association a des financements en fonction de ses activités qu'elles négocient au fur et à mesure avec les pouvoirs publics. Elle n'a pas de sécurité financière ce qui ne facilite pas son action. L'image de l'association est celle de son esprit : "convivialité et opiniâtreté" *Ébullition* est un verre de champagne rempli par la vie". L'association agit là où il y a besoin au moment où il y a besoin.
- *Phares* ne conduit pas d'action particulière si ce n'est des services mutualisés pour ses adhérents (cantine et en perspective : reprographie, centre ressource, accueil et communication...). Des actions interassociatives sont favorisées par la proximité de travail. *Phares* a un objectif de mutualisation de moyens humains et techniques. Ses financements correspondent aux adhésions de ses membres et la cantine fonctionne avec le prix des repas. L'association a besoin de trouver des financements pour mettre en œuvre ses besoins avec l'embauche d'un animateur. *Phares* a une image d'un lieu où "circule du monde", les associations et entreprises qui la composent sont bien intégrées sur la commune et contribuent à la dynamique locale. Comme pour *Ébullition*, son image et son intégration sur la commune ont changé avec la nouvelle municipalité.
- Par définition, la municipalité a pour rôle de gérer la commune. Elle mène en particulier diverses actions axées sur le thème de l'écologie urbaine et le développement durable. Elle a créé un Conseil de la Vie Associative. La commune n'a pas les moyens financiers correspondant à ses ambitions, elle s'appuie sur les bonnes volontés. Son image est celle du changement, de l'espoir et de la convivialité.

## **Partenariats**

Le mode d'organisation des acteurs et des structures sur la ville est en soi un fonctionnement en partenariat à multiples dimensions.

## **Réseaux**

Chaque association a ses réseaux. La dynamique de la commune, qui relève d'une vision globale de la vie d'une cité, ne fait partie d'aucun réseau particulier.

## **Démocratie participative**

Élu sur ce thème, le conseil municipal multiplie les formes d'actions pour associer le plus grand nombre d'habitants à

la vie de la cité. Le conseil est particulièrement sensible aux immigrés qui n'ont pas le droit d'expression par le vote. Ceux-ci sont donc associés par des référendums, et par leur participation aux conseils de quartier (en devenant) où le président sera élu parmi les habitants. Le conseil est également attentif à ce que les espaces de participation ne soient pas réservés aux personnes qui ont l'habitude et la capacité de s'exprimer.

La démarche de démocratie participative est récente et elle requiert un changement culturel qui prend du temps. Elle est favorisée par le travail de 12 années de mobilisation citoyenne accomplie par *Ébullition*.

Elle passe par une information à différentes facettes (journal, réunions, relations interpersonnelles, vie associative, permanences à la mairie et dans les quartiers, organisation de repas et de fêtes,...); par des lieux de concertation (réunion à thème, *CVA*: Conseil de la Vie Associative, conseils municipaux décentralisés dans les quartiers,...); par des instances de participation et de formation (mise en place des conseils de quartiers, *CVA*, états généraux de la jeunesse, atelier de l'urbanisme,...). Il s'agit d'associer le plus grand nombre en amont des projets par l'accès à l'information, par de la formation, par de l'essaimage, par la démultiplication des instances de participation, en luttant contre le clivage experts/élus/administrés.

Le conseil municipal exerce une vigilance sur le risque de prise de pouvoir individuel par différents moyens : un partage des responsabilités, des délégations de pouvoir, un "non-clientélisme", un encouragement à l'organisation d'un esprit critique et d'une remise en cause au sein d'un "contre-pouvoir".

### Développement local participatif

L'organisation sociale de ce territoire est la résultante de l'implication d'habitants qui ont impulsé des dynamiques, en particulier grâce au travail de réflexion et à la force de proposition de deux personnes "leaders".

- À *Ébullition*, c'est l'alliage d'une culture associative et politique qui a favorisé la participation des habitants à un mieux vivre dans leur commune.
- À *Phares*, l'organisation qui se met en place va contribuer à un essor de la participation de la vie associative à la gestion de la cité.
- Une municipalité, issue d'une liste citoyenne en dehors de tout pouvoir de parti politique, est un liant entre l'action des habitants et celle des associations pour le développement local. Son fonctionnement basé sur une démocratie participative et le développement durable est le moteur d'un développement local participatif.

Dans la configuration particulière de l'Île Saint-Denis, la personne est au centre de la démarche, le bien-être de la collectivité est l'objectif, les mandats et les rôles sont les moyens. C'est cette configuration qui est en soi novatrice car on pourrait dire qu'habituellement, :

- Être élu et garder le pouvoir sont bien souvent des objectifs avant d'être des moyens d'action.

- Être citoyen se limite souvent à une participation passive par le vote.
- S'engager dans la vie associative, c'est se donner des moyens d'agir pour le bien commun de la cité.

Ces démarches qui sont souvent en parallèle se vivent soit dans le conflit, soit dans le partenariat, soit dans l'indifférence. Elles peuvent être créatrices de développement local ou d'apaisement social ou encore de crises. Ici, les différents niveaux d'engagement sont imbriqués, ils reposent sur le positionnement des personnes et l'esprit qui les anime.

### Développement durable

Il est dans la nature même des actions des associations réunies dans *Phares* et des axes de travail de la municipalité.

C'est une ligne de conduite qui passe par une réflexion globale et une analyse de la situation environnementale. Le développement de la commune passe automatiquement par des actions liées au respect de l'environnement (exemple : l'aménagement de la ville passe par une circulation "apaisée" avec priorité aux piétons, aux vélos et au tramway) et à l'appui à l'économie solidaire locale (exemple : mise en place d'un marché bio avec les entreprises locales). Tous les actes quotidiens de la commune sont en cohérence avec cette volonté d'un développement durable (exemples : achat des cadeaux ou pots offerts par la commune à l'entreprise de commerce équitable installée à *Phares*, tri sélectif, ampoules à basse tension, verdissement de la commune, recyclage du papier...).

### Perspectives

- *Ébullition* se pose la question de son nouveau positionnement car "les forces vives" de l'association sont des personnes désormais conseillères municipales. L'association doit reconsidérer son rôle "politique" et elle s'oriente plus vers l'action sociale. Pour se pérenniser, elle a besoin de consolider ses actions et une structuration en centre social est opportune. Elle doit pour cela se professionnaliser avec le risque de "perdre son âme" et le militantisme qui a fait sa force.
- L'association *Phares* est récente. Après sa période de démarrage, elle est au stade de devoir redéfinir ses enjeux, les compétences et l'implication de chacun pour décider d'un développement de la mutualisation avec l'embauche d'un animateur salarié. Elle risque sinon de se réduire à un partage de locaux, et à des échanges interassociatifs alors que sont évoqués de multiples perspectives plus ambitieuses.
- La municipalité souhaite mettre en place avec les habitants des conseils de quartiers qui soient le fruit d'un travail de concertation. Elle a de multiples chantiers devant elle. Elle se heurte à la difficulté d'un travail qui s'inscrit dans la durée alors que les habitants ont tendance à attendre des résultats immédiats.

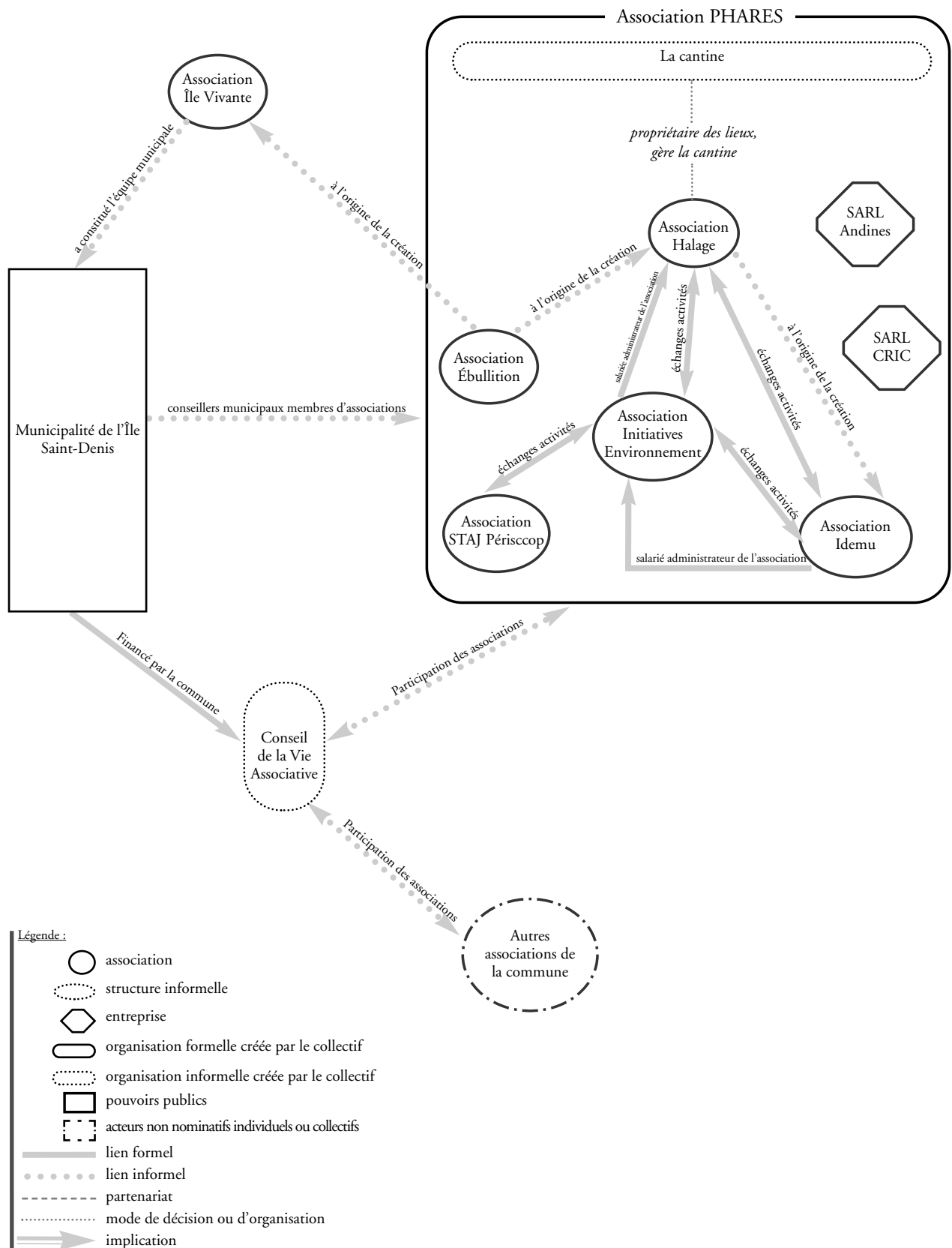
### **Les effets**

- Les habitants ont appris à dépasser leurs peurs, la peur de l'autre, la peur de s'ouvrir, la peur d'être exclu. De ce fait l'insécurité et l'agressivité reculent.
- Par la rencontre de la culture de l'autre, des actions de solidarités sont nées. C'est la réussite de faire travailler ensemble des personnes de milieux très hétérogènes.
- Il y a de la place pour tous, chacun à son rythme.
- Se "bagarrer" ensemble pour le bien-être de tous a fait reculer les comportements d'assistanat et de consommation.
- Les résultats ne se mesurent pas quantitativement, ils sont faits de convivialité, de diversité, d'échanges et de confrontation de points de vue.

- La participation du plus grand nombre est un véritable changement culturel qui requiert du temps dans la façon de faire et qui s'inscrit dans le temps.
- L'esprit d'un mieux vivre ensemble qui se dégage de ces années de lutte et de construction collective ne peut pas s'institutionnaliser.

Les acteurs de cette commune font la preuve qu'il est possible de vivre ensemble dans la différence et de transformer la vie d'une cité.

# PHARES - Ébullition - La commune de l'Île-Saint-Denis



# Interquartiers du Port & association AS Rome

## Mots principaux

Développement local  
participatif  
Partenariat

## Territoire

Urbain

## Échelle

Interquartiers  
d'une commune

## Public

Familles  
Jeunes et femmes  
ont une place particulière  
Intergénération

## Dimension

1000 personnes  
mobilisées sur la ville,  
22 à 24 équipes de foot.

## Champs d'action

Création de liens sociaux  
Sport  
Culture  
Action sociale  
Formation  
Citoyenneté  
Développement  
économique

## Pertinence de l'étude

La volonté de jeunes de faire du sport en dehors des fédérations a impulsé une dynamique portée en particulier par des jeunes et par des femmes dans des quartiers "difficiles". Une synergie de projets et des solidarités ont favorisé un foisonnement d'initiatives économiques et sociales en lien avec la volonté de la ville d'activer des démarches citoyennes et éducatives par le sport.

La pertinence de l'étude est d'observer comment des rencontres informelles ont pu générer un développement social et économique géré par les habitants avec un partenariat public et associatif très actif. La question qui se pose est celle du risque d'une évolution qui tende vers une "institutionnalisation" du fonctionnement.

## Territoire

Des cités HLM de différents quartiers de la commune du Port, ancienne ville industrielle (38000 habitants), à l'île de la Réunion. Mais ce territoire est aussi celui de l'île de la Réunion qui a besoin d'affirmer sa culture, de témoigner de son expérience.

Les quartiers concernés sont les anciens bidonvilles transformés en immeuble depuis les années 80. Les habitants n'ont pas participé à cette opération d'amélioration de l'habitat au cours de laquelle ils ont perdu leurs points de repères. Ce qu'ils ont gagné en confort (construction en dur, électricité), ils l'ont perdu en solidarité de voisinage (vie en immeuble, anonymat, augmentation de la population) et en pouvoir d'achat (revenus identiques avec plus de charges et perte de l'autarcie que procurait le lopin de terre autour du bidonville). La ville du Port a une culture de luttes sociales, elle est marquée par son ancien maire (Paul Vergès, communiste) qui a impulsé une dynamique associative autonome pour développer la responsabilisation des habitants. Les acteurs aiment leur ville et sont motivés pour donner une meilleure image à cette ville stigmatisée pour sa délinquance.

## Les acteurs de la société civile

- Des groupes sociaux : les jeunes à l'origine de la démarche, les femmes initiatrices de projets.

## Phase de l'évolution

- 1971 : 1er tournoi de foot interquartiers.
- Cette dynamique a entraîné de nombreuses actions qui prennent de l'ampleur depuis une dizaine d'années.
- 1992 : Création de l'association *AS Rome*.
- Aujourd'hui, la dynamique est dans une phase de croissance et d'essaimage.
- Des "leaders" (le maire : Paul Vergès, un professionnel : Jean-Paul Pla, un habitant : Arsène Mastane) qui ont impulsé des dynamiques.
- Des habitants qui sont devenus responsables (dirigeants d'équipes, animateurs polyvalents,...).
- L'office municipal du sport (*OMS*) et les professionnels coordonnateurs des interquartiers (acteur institutionnel).

## Mode d'organisation : « nouvelle gouvernance »

La création des Interquartiers a été initiée par l'*OMS* mais elle trouve sa source dans des intentions convergentes entre les habitants et la municipalité.

La motivation des jeunes et des habitants est de pratiquer le foot dans un cadre libre, souple et peu onéreux. S'affilier à la ligue représente un certain nombre de contraintes qui excluraient la plupart des jeunes des quartiers. L'intention est de se faire plaisir, de se retrouver et de créer de l'animation les week-end. Une motivation sous-jacente est celle de donner une bonne image de la ville du Port.

Une volonté politique des élus municipaux de faire avancer, avec le sport, un pan entier de la démocratie réelle en associant pleinement les citoyens. Cette volonté politique s'assortit d'une volonté éducative envers les jeunes inorganisés sur les quartiers. Le sport est un vecteur d'emploi et de mieux vivre.

L'organisation est le fruit du maillage de différentes organisations formelles et informelles.

### Coordination et soutien

L'*OMS* soutient l'initiative. C'est une association paramunicipale autonome (car il n'y a pas d'élus au conseil d'administration).

- Coordination des interquartiers par deux salariés.
- Organisation du regroupement des représentants des équipes de quartiers

L'organisation sociale de ce territoire fonctionne sur le triptyque :

- Municipalité (élus)
- Associations (professionnels de l'animation et de l'action sociale)
- Groupes informels et formels (habitants de quartiers).

Des organisations informelles côtoient des organisations formelles dans une démarche qui rejoint celle de la ville. Cela crée un tissu social diffus où tacitement, élus, associations et habitants œuvrent dans le même sens : la responsabilisation et la participation du plus grand nombre pour une meilleure image de la ville.

Il n'y a pas de lieu de concertation clairement défini mais un foisonnement d'initiatives qui prennent corps parce que chaque acteur (élu, professionnel, habitant) est à sa place : les élus ne sont pas dans les associations, les habitants ne veulent pas "faire de politique", les professionnels sont des habitants qui se sont formés, ils font preuve de déontologie... Ce maillage est source de souplesse dans les solutions trouvées pour faire exister des projets mais il comporte une complexité qu'il faut maîtriser pour pouvoir l'utiliser. Sa fragilité réside dans l'équilibre des jeux de pouvoir qui peut vaciller. Le sport est le faire-valoir de la ville du Port, l'*OMS* est l'association la plus importante. Le sport est la locomotive d'actions culturelles ou sociales. Chaque organisation a une "parcelle de pouvoir" liée au secteur d'activité d'où elle est issue. Toutefois, toutes les associations œuvrent dans une vision globale du développement. Il y a donc un chevauchement de fonctionnement.

### Instances de participation des habitants

- Les équipes de foot renouvelées chaque année avec une organisation informelle mais structurée autour des dirigeants.
- Le regroupement des représentants des équipes de quartiers au sein d'une association qui ne fonctionne pas réellement (l'*AIP*).
- L'exemple d'une association sur un quartier, née de l'équipe de foot : l'*AS Rome*.

Intégration des personnes :

L'objectif recherché est la participation du plus grand nombre favorisée par une structuration souple.

### Circulation de l'information

Elle se fait sur le mode oral, par voie d'affichage et par le journal de la ville. Les professionnels sont chargés d'informer.

### Lieux de décision

- Au sein des équipes des interquartiers : ce sont des décisions collectives entre dirigeants et joueurs.

- Entre équipes : des représentants qui se réunissent régulièrement en présence des salariés de l'*OMS*, les décisions sont votées.
- Au sein de l'*OMS* : une association de fonctionnement classique (conseil d'administration, bureau) et une concertation tacite avec la municipalité.
- Au sein de l'*AS Rome* : décisions prises conjointement par le conseil d'administration et les salariés. Le président impulse et organise.

### Les actions

L'action, autour du foot et du basket, consiste à créer des liens sociaux et un mieux vivre sur les quartiers. L'objectif est la mobilisation des habitants et la valorisation du fair-play pour inciter à une participation citoyenne. À partir du sport, une dynamique sociale et économique est née sur des quartiers avec des activités diverses (soutien scolaire, voyages, chantiers, couture, musique traditionnelle,...).

Les sources de financement proviennent essentiellement des dons faits par les entreprises et par les habitants qui ainsi participent à la vie de la cité. Des partenariats avec des associations paramunicipales permettent de bénéficier d'emplois aidés. Les associations structurées dépendent essentiellement de financements publics et en particulier ceux de la commune du Port.

La ville du Port a mauvaise réputation, la démarche *Interquartiers* a changé l'image de la ville. Tant les réussites des joueurs que les instants de fête montrent à l'extérieur une dynamique locale enviée.

### Partenariats

Ils sont multiples et contribuent à la réussite de l'organisation sociale sur la ville du Port.

Issues de différents besoins, de nombreuses dynamiques se croisent. Les projets des habitants finissent toujours par trouver un écho favorable vu la multiplicité des partenaires. Des maillages s'opèrent grâce aux personnes engagées sur plusieurs associations. C'est par ce travail transversal qui repose sur des personnes que peut exister une cohérence d'actions.

- Les associations : une dizaine d'entre elles jouent un rôle important dans la dynamique de la ville. Elles sont indépendantes mais leur existence est liée à une volonté municipale. Celle de l'*OMS* est décrite comme acteur à part entière des *Interquartiers*, mais d'autres associations participent à l'ensemble de la dynamique locale. Elles ont chacune des types d'actions précises (culturelle, économique, enfance, sport). Jusqu'alors, c'est autour de projets d'acteurs de quartiers que s'organisent des partenariats et un travail transversal. Il n'y a pas de véritables lieux de concertation. Chaque association mène sa politique. Pour favoriser une certaine cohérence entre les actions de tous ces acteurs, la commune a mis en place une maison des associations. Un directeur doit gérer la mise en place de partenariats.

- Les associations parapubliques : l'AGIDSU qui gère des dispositifs publics, l'ADI (Association Départementale d'Insertion).
- La ville du Port est un partenaire central par sa volonté politique de rendre les habitants acteurs de la ville à travers le tissu associatif qu'elle soutient.
- Les diverses entreprises qui soutiennent financièrement les activités des habitants.

### **Réseaux**

Dans cette initiative, il n'y a pas de fonctionnement particulier en réseau.

### **Démocratie participative**

Il s'agit d'une volonté des élus qui passe beaucoup par la structuration de la vie associative. Elle est limitée aux activités de loisirs et aux activités culturelles (pas de participation des habitants dans la politique de logement et de l'emploi). Les habitants interpellent aisément leurs élus en les invitant à des réunions de concertation sur les sujets de leurs préoccupations. La ville du Port a un passé industriel qui a gardé une culture de lutte sociale, les habitants ont une certaine aisance dans la revendication.

### **Développement local participatif**

Même s'il n'est pas dénommé en tant que tel, toutes les actions conjuguées des habitants et des professionnels de l'action sociale (dénommés agents de développement dans certaines associations) relèvent de ce concept. Le développement local s'appuie sur les partenariats, il conjugue action sociale et vie économique.

Les habitants prennent en charge la vie de leur quartier (comme dans le cas de l'AS Rome) et participent donc directement au développement local. Certains créent leurs emplois à partir de leur fonction bénévole (animateur de quartier), d'autres trouvent des emplois au sein des entreprises partenaires, quelques-uns réfléchissent à la création d'activités économiques pour un auto-emploi.

### **Développement durable**

Si l'emploi est une forte préoccupation, il reste cantonné à des contrats aidés et à des subventions. Le développement économique est une question difficile à aborder. Le respect de l'environnement n'est pas évoqué, aucune action n'est conduite dans ce sens. La priorité est celle de la place des personnes dans la société.

### **Perspectives**

L'OMS se porte garant que la démarche des *Interquartiers* ne soit pas institutionnalisée. Les joueurs qui veulent s'investir dans le sport peuvent rejoindre des clubs. Des passerelles existent entre ces deux milieux au sein de l'OMS. Il faut pour cela qu'ils soient prêts à en accepter les contraintes. L'OMS envisage une formalisation de ces groupes informels par une association qui les regroupe (l'AIP) afin d'amener les dirigeants à plus d'indépendance

sur les questions d'assurance et de financement. Il y a le risque de désengagement progressif de l'OMS en matière de financement pour les tournois. Les habitants peuvent craindre qu'une formalisation aille à l'encontre de leur désir de souplesse. L'organisation informelle est garante de cette souplesse et n'a pas empêché de pérenniser la démarche ni de l'étendre à d'autres perspectives (comme l'a fait l'AS Rome).

La démarche éducative des Interquartiers et celle de l'AS Rome servent d'exemple avec un essaimage de compétences.

L'AS Rome se projette dans l'avenir avec l'intention de pérenniser les emplois créés par l'augmentation d'activités socio-culturelles. L'association envisage de faire des demandes de subvention de fonctionnement et d'investissement. Elle souhaite s'investir dans l'accompagnement de création d'auto-emploi d'activités artisanales, artistiques, ou autre. Elle va réfléchir à l'idée de créer une coopérative d'emploi.

### **Les effets**

#### Pour les personnes :

Les habitants sont heureux de se retrouver régulièrement. Ils soulignent que tous jeunes, femmes, personnes âgées, participent à des activités et montent des projets. Ils ne se sentent plus isolés dans l'anonymat des immeubles.

Les joueurs de l'équipe de foot ont un rôle social : ils sont bénévoles pour les activités culturelles et sociales (ce sont les jeunes qui encadrent le soutien scolaire des enfants, qui font des chantiers de construction pour l'association).

Beaucoup ont trouvé de l'emploi soit directement, soit indirectement (embauche par des entreprises).

Les habitants mesurent de manière qualitative leur mieux vivre personnel et les meilleures relations qu'ils nouent.

Les actions, relayées par la presse entraînent une valorisation pour les bénévoles et pour tout le quartier.

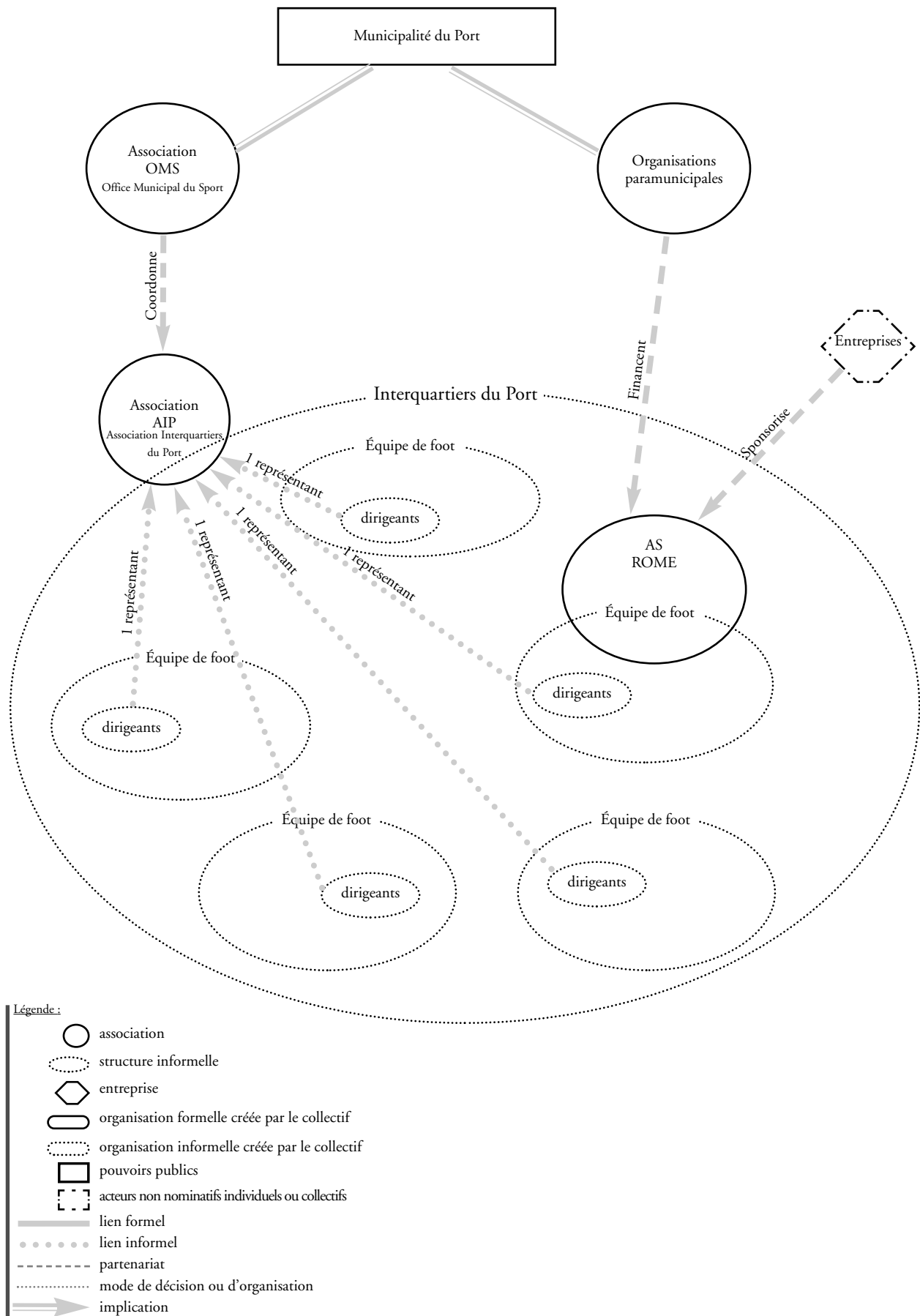
Le mode de fonctionnement établi apporte un " cadre " rassurant pour les personnes. Celles-ci ont acquis un pouvoir collectif.

#### Pour la ville :

Les jeunes traînent moins dans la rue. *Rue de Rome*, la délinquance a baissé.

Les activités sportives de l'OMS drainent des personnes qui ne sont pas portoises. Cela contribue à rehausser la réputation de la ville. Le trophée du fair-play a contribué à améliorer l'image de la ville en montrant que la compétitivité n'est pas la seule voie du sport, la coopération et la solidarité sont des valeurs importantes.

# Interquartiers du Port et association AS Rome



# Association Kermarron & centre social

## Mots principaux

Développement local  
participatif  
Partenariat  
Réseau

## Territoire

Urbain

## Échelle

Quartier

## Public

Familles  
Intergénération  
Les enfants ont une place  
particulière.

## Dimension

Une centaine de familles

## Champs d'action

Création de liens sociaux  
Loisirs  
Culture  
Formation  
Citoyenneté  
Environnement  
Voyages

## Pertinence de l'étude

Des habitants ont choisi de reprendre du pouvoir sur leur vie (sortir de l'assistanat, ne pas subir le pouvoir des autres) en participant activement à l'animation de leur quartier HLM. Ils gèrent leurs projets au sein de commissions autonomes regroupées par une assemblée générale. Des animateurs professionnels soutiennent leurs démarches. Ils sont à l'origine de la création d'un réseau national : *Rêves d'habitants* (Réseau d'Échanges Volontaires d'Expériences Solidaires).

La pertinence de l'étude est de considérer comment ce fonctionnement qui articule prise en charge du cadre de vie par les personnes et pilotage institutionnel permet une démarche citoyenne et génère une transformation sociale.

## Territoire

Une cité HLM d'un quartier de 800 habitants à Douarnez (ville de 16000 habitants) - Finistère, en Bretagne. Des barres d'immeubles de 4 étages construites en 1967 ont remplacé une ferme sur une colline qui domine la ville. Kermarron est un quartier enclavé stigmatisé. La cité qui est la plus grande de la ville accueille beaucoup de personnes en grande difficulté sociale. Le territoire, c'est aussi le local du centre social où il fait bon prendre le café, c'est le lieu de vie du quartier, là où les rencontres font naître des projets et donnent envie de vivre là.

Selon les habitants, le terme de territoire n'a pas de sens réel, pourtant la cité est un espace délimité. La notion de territoire est pour eux plus vaste, sinon c'est une vision enfermante. Ce qui est important c'est que des personnes d'autres quartiers viennent sur le centre, c'est qu'ils aillent transférer leurs compétences dans d'autres quartiers, ce sont les échanges dans le réseau et les voyages. La question d'intégration sur le territoire, est un paradoxe entre "appartenir à la cité HLM" (image de mauvaise réputation) et être reconnu (presse, subvention, vitrine d'une participation réussie qui est un faire valoir pour les élus). Il est plus facile d'être considéré en dehors du territoire et l'idée de rencontres et de sorties remporte toujours l'enthousiasme général.

## Les acteurs de la société civile

- Des habitants qui prennent en charge la vie de leur cité au sein d'une association et d'un centre social.

## Phase de l'évolution

- 1986 : création de l'association de Kermarron.
- Depuis 1995, des habitants s'organisent en commissions pour la vie du quartier.
- Actuellement, les projets sont reconnus et sont des expériences pilotes avec une ouverture sur l'extérieur.

Ils revendiquent leur droit d'expression et de négociation sur ce qui concerne leur mode de vie.

- Des professionnels : animateurs et directeur du centre social du quartier.

Ce sont des militants du développement social. Ils ont fait le choix de transmettre leur savoir-faire aux habitants pour leur permettre d'accéder à une véritable autonomie. Ils ont un rôle de facilitateur et d'accompagnateur de projets.

## Mode d'organisation : « nouvelle gouvernance »

Le mode d'organisation est le fruit d'une histoire. Il a été construit au cours d'un processus de participation des habitants. Il veut répondre à différentes expressions :

- Le refus de toute prise de pouvoir qu'elle quelle soit (d'individus, de professionnels, d'institutions)
- Le besoin de liberté d'association (avec des entrées et sorties hors jugement).
- Le désir de prendre sa vie en main, de participer, de monter des projets.
- Des valeurs de solidarité et de don de soi (de son temps)
- Une vigilance du respect de la place de chacun dans chaque action et chaque mode de décision.
- Le besoin d'animateurs compétents et impliqués dans la vie de la cité comme médiateurs et facilitateurs de projets.
- Une autonomie de décisions et de fonctionnement sur les activités.
- Des espaces de parole clairement identifiés.

- Une convivialité très présente, essentielle à un bien vivre sur la cité.
- Passage d'une vie associative, à un collectif d'associations, puis à un collectif informel de personnes et retour à une association dont le mode d'organisation est le fruit de cette évolution. Choix d'un pouvoir partagé, pas de présidence, représentation tournante...

Coordination et soutien du centre social (CAF).

- Présence de deux animateurs
- Mise à disposition d'un local, base de la dynamique.
- Auto-formation des habitants

Instances de participation des habitants

- 9 commissions autogérées au sein d'une association : elles recouvrent activités et projets.
- Un conseil de quartier : trait d'union entre les commissions, force de proposition.
- Une assemblée générale : formalisation de l'association.
- Un conseil d'administration : validation des décisions politiques.
- Un bureau : formalisation des rôles de président, trésorier et secrétaire sans fonctions décisionnelles particulières.

Intégration des personnes :

L'objectif recherché est la participation de tous. Une plaquette a été réalisée pour informer les nouveaux habitants, les animateurs veillent à l'intégration des personnes dans le groupe. Un noyau fidèle d'une trentaine de personnes est porteur de la dynamique.

Circulation de l'information

Elle se fait sur le mode oral et par voie d'affichage. Une grande importance est accordée à la transparence de l'information. La circulation de l'information participe d'une culture d'être ensemble dans un même espace.

Lieux de décision

C'est l'informel qui prime. Les discussions de chaque jour font l'objet de micro-décisions. Ce sont ceux qui sont présents qui décident car ce sont ceux qui agissent. Le collectif informel, impalpable, est le centre décisionnel, lieu d'un processus de maturation d'une idée. La démocratie s'exerce par la prise de parole de tous et l'avis donné, en dehors des instances formalisées. Ces instances vont néanmoins entériner les décisions.

Pouvoir et vie démocratique

Le président doit être garant de ne pas prendre le pouvoir. La vie démocratique s'exerce dans tous les lieux d'échanges et de rencontres, tous prennent part aux discussions qui sont des préalables aux temps de débat organisés dans les instances prévues. La proximité relationnelle favorise ce fonctionnement. Bien entendu ce sont les personnes les plus présentes qui participent le plus : ce sont celles qui ont le plus besoin de ce lieu de vie et qui consacrent tout leur temps libre au centre. Les professionnels sont les garants du partage de l'espace et de la parole. Ils gèrent les conflits entre les personnes. La multiplicité des espaces de parole apporte certainement une garantie de cohérence.

## Les actions

L'objectif initial de l'association et du centre social est de faciliter l'accès aux loisirs. Les loisirs sont une porte d'accès à un mieux vivre dans la cité. Certaines activités sont fidélisées : les activités de loisirs pour les enfants et les adolescents encadrées par les parents (les mercredis, les sorties, les rencontres inter quartiers et les mini-séjours), l'animation autour des livres, l'aide aux devoirs, les activités sportives, les soirées conviviales, les animations saisonnières, les services, les voyages... C'est un foisonnement d'activités qui germent lorsqu'une personne a une idée et qu'elle la mène au bout.

Au-delà de l'apparence de simples loisirs, c'est un objectif éducatif qui anime les actions : rendre le rêve réalisable. La participation des habitants est la condition majeure de l'action.

Aujourd'hui, les habitants sont partenaires de la rénovation des bâtiments avec un projet d'extension du centre social.

Des modules d'auto-formation ont permis la structuration et la maturation du groupe. Les personnes ont acquis des compétences personnelles dans une évolution commune.

Le principe d'auto-financement par des actions commerciales communes favorise l'appropriation des projets. La part de financement des habitants est de 65 % et celle des subventions (CAF, ville, DDASS, Jeunesse et sports, office HLM,...) de 35 %.

Une grande importance est accordée à l'*image* qui a été améliorée par les actions de participation des habitants et valorisée par la presse et la réalisation d'un film.

## Partenariat

- Ils sont incontournables et nécessaires.
- Passage d'une situation d'assistanat, à celle de revendication, puis de négociation, et de relation partenariale limitée à certains projets. Les habitants participent mais ont des liens de "subordination" à l'institution.

La difficulté générale de l'association vis-à-vis de ses partenaires est liée au peu de transmission écrite et argumentée de leur travail et de leur démarche. Ils prennent conscience de la nécessité d'écrire régulièrement des rapports d'activités.

Le lien entre l'injonction politique de démocratie participative et les pratiques de terrain demande encore du temps avant qu'il ne se tisse réellement. Il existe un paradoxe entre l'attitude des élus qui reconnaissent et utilise l'image positive de l'initiative de Kermarron sans pour autant s'intéresser réellement à ce qui se passe. Il y a également le paradoxe de la CAF de vouloir l'autonomie des habitants tout en exerçant un contrôle social.

Actuellement, l'association a une indépendance financière et est une force de proposition en matière de projets, elle peut donc être admise comme un véritable partenaire.

## Réseaux

Les nombreux voyages réalisés ont favorisé une ouverture qui s'est transcrite dans un besoin d'être en réseau avec d'autres habitants d'autres quartiers. L'association est à l'origine du réseau *Rêves d'habitants* (Réseau d'Echanges Volontaires d'Expériences Solidaires).

- Liberté d'échanges et de communication, lieu d'ouverture, de capitalisation d'expérience, de convivialité et de valorisation.

## Démocratie participative

De l'animation sociale de loisirs vers la citoyenneté, il n'y a pas eu d'intentions volontaires, personne ne s'est posé cette question. C'est de l'ordre de l'intuitif.

## Développement local participatif

C'est la vie du quartier, la participation des habitants qui génère un foisonnement de projets, c'est les projets d'ouverture et d'extension du centre, c'est un cheminement vers le politique et l'économique.

## Développement durable

Ce n'est pas un concept présent.

## Perspectives

- Transformation de la forme actuelle de l'organisation du fait du désengagement de la CAF.

Plusieurs orientations sont possibles :

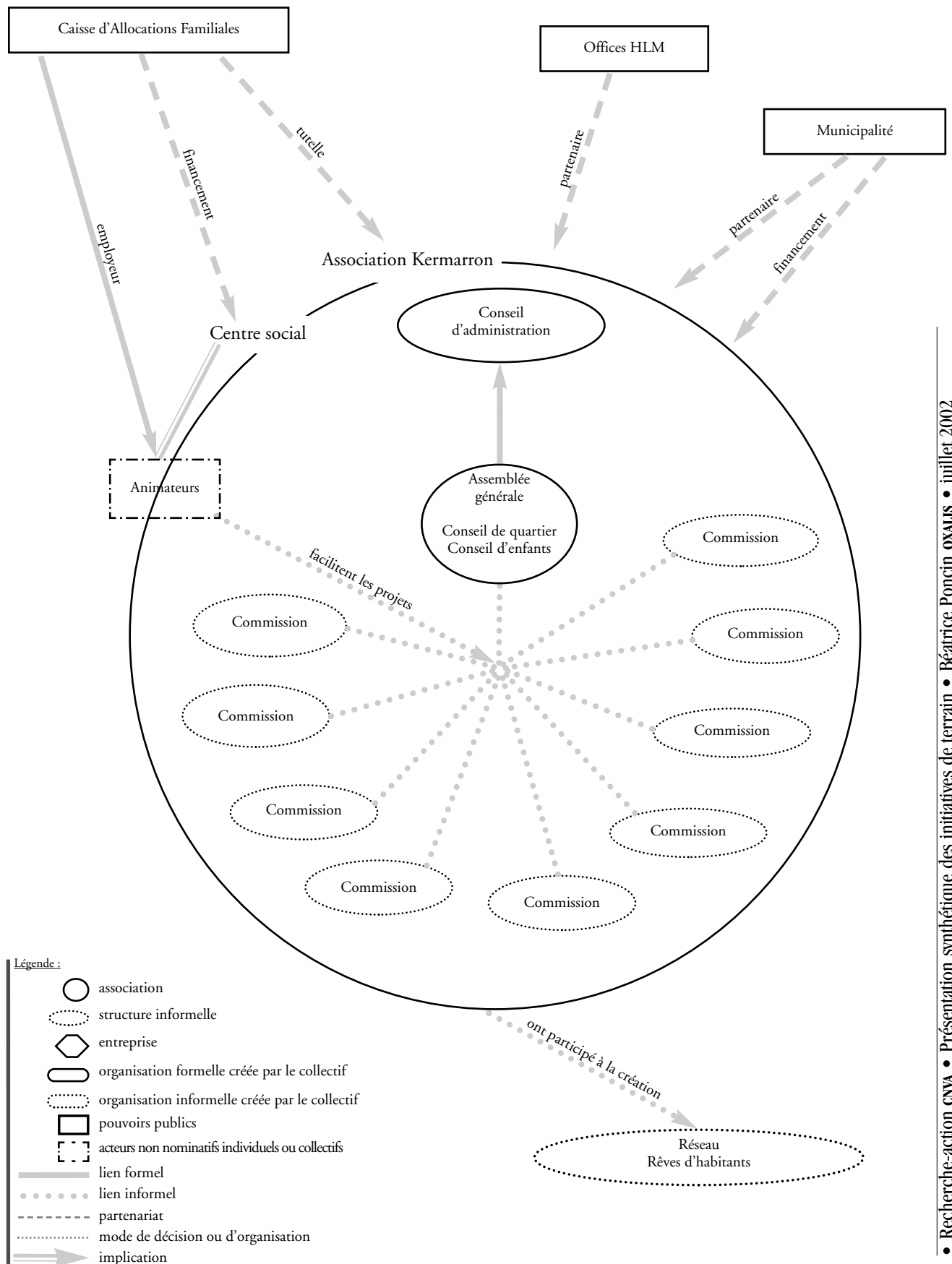
- l'association reste sous la tutelle de la CAF ;
- l'association se débrouille seule ;
- l'association devient gestionnaire du centre, elle reçoit des subventions pour salarier les animateurs et devient employeur ;
- les animateurs restent salariés de la CAF et sont mis à disposition de l'association gestionnaire du centre.

Malgré les difficultés personnelles d'accès à l'emploi, les aspects économiques ne sont pas appréhendés en tant que tel. Les perspectives d'action de l'association se dirigent sur les questions d'aménagement de leur territoire : extension des locaux, désenclavement routier, ouverture sur un autre quartier...

## Les effets

- Intégration, ouverture, amélioration des relations avec les enfants, capacité à se prendre en charge, optimisme, changement de vision sur les problèmes, capacité à réaliser beaucoup de projets, construction de la confiance en soi et en l'autre, s'exprimer, oser s'affirmer.
- Chemin vers la citoyenneté, création de liens sociaux. Moins d'isolement. L'apprentissage de la vie associative est de la même nature que l'apprentissage de la place dans la société.
- La participation à des activités ne change pas leur niveau de vie, mais la dignité retrouvée relativise les besoins matériels. L'image de soi est transformée.
- Une régulation de la vie s'effectue, elle est favorisée par le travail intergénérationnel fait dans le centre. Prévention de la délinquance.
- Risque d'élitisme. À l'origine, les personnes bénéficiaires des activités du centre étaient en plus grand précarité, il y a eu "un écrémage" car les gens qui participent ne sont pas les mêmes, et en même temps les personnes ont fait un chemin d'évolution important.
- Une organisation basée sur "l'affectif" est passée à la création d'objectifs communs. D'une dimension de mieux-être personnel (loisirs), ils passent à une dimension de mieux-être collectif (reconnaissance du travail accompli) et de participation citoyenne aux décisions qui les concernent.
- En 15 ans de travail collectif, les relations avec les élus sont passées d'une relation paternaliste à une relation partenariale d'égal à égal et à une relation de négociation.
- Le groupe a atteint une "maturité", il n'est plus dans la revendication mais dans la réflexion stratégique, avec une prise en compte des compromis. Mais un paradoxe se fait jour : les habitants sont devenus capables de se prendre en charge, ils ne sont plus dans la plainte et leurs difficultés ne sont plus visibles, donc ils n'ont plus droit à des aides.
- La valeur ajoutée de ce mode d'organisation ne se quantifie pas, elle n'est pas le fait d'actes exceptionnels mais de la mesure du chemin parcouru. C'est une réflexion de l'ordre des valeurs et de conscience politique.

# Association Kermarron et centre social



# EPCI de Colombey et du Sud Toulinois

Établissement public de coopération intercommunale

## Mots principaux

Démocratie participative  
Développement local  
participatif  
Nouvelle gouvernance  
Développement durable

## Territoire

Rural

## Échelle

Intercommunalité

## Public

Diversifié

## Dimension

Environ 300 personnes  
mobilisées.

## Champs d'action

Développement social et  
culturel  
Aménagement du pays  
Culture  
Formation  
Citoyenneté

## Pertinence de l'étude

Sur un petit territoire en déclin, une forte mobilisation a créé des liens étroits entre élus, habitants et professionnels. Des commissions constituées de tous ces acteurs mettent en œuvre des projets qui sont validés par le Conseil Communautaire et qui sont gérés par les techniciens de l'EPCI. La participation de tous a entraîné un développement important qui demande aujourd'hui de retrouver un équilibre entre animation du territoire et gestion d'équipements.

La pertinence de l'étude est d'opérer une prise de recul dans une période de changement en considérant la trajectoire d'évolution de la démarche et les risques de perte de sens.

## Territoire

La communauté de communes de Colombey-les-Belles et du Sud Toulinois, en Lorraine. Il s'agit de 41 communes sur 3 cantons et 2 départements (Meurthe-et Moselle et Vosges).

C'est une région fortement rurale très boisée qui a particulièrement souffert de la tempête de 1999. L'agriculture est en déclin et l'activité industrielle est inexistante. Le plus grand nombre de villages est de petite taille (entre 42 et 250 habitants). Ce territoire n'a pas d'entité économique, géographique ni culturelle. Son identité est construite sur "un esprit de pays", qui s'est construit par la démocratie participative. Pour entrer dans la démarche de pays, au sens de la loi Voynet, le périmètre doit être reconsidéré pour intégrer des communes plus importantes. Une charte de pays est en cours de réalisation pour préparer ce passage. L'EPCI est le centre d'une dynamique qui perdure depuis plus de 20 ans. De nombreux projets ont été initiés par les habitants, sont validés par les élus et gérés par les agents de développement au sein de l'EPCI.

## Les acteurs de la société civile

Ils sont à l'origine de la démarche : ce sont les habitants qui se sont mobilisés pour participer à la gestion de leur territoire à l'échelle de la commune et de l'intercommuna-

## Phase de l'évolution

- 1978 : Constitution du noyau fondateur
- 1979 : Premier livre blanc et création de l'association de développement local *Avenir et Défense du Canton de Colombey*.
- 1985 : Une dynamique intercommunale (SIVOM) met en synergie les projets élaborés par les habitants et les actions des élus.
- 1992 : Transformation du SIVOM en district à fiscalité propre.
- 1993 : Programmes globaux de développement. Partage de la taxe professionnelle.
- 1998 : Bilan participatif. Constatation du pays.
- 1999 : Élaboration de la charte de pays.
- 2001 : Transformation du district en communauté de communes.

Actuellement, c'est une période de changement avec la mise en place des pays qui oblige un élargissement du territoire. Un autre changement est lié à une professionnalisation de la gestion du fait du développement des projets.

lité. Ces personnes ont une culture politique, syndicale, associative ou paroissiale.

### On peut distinguer :

- Un groupe fondateur d'habitants, avec un leader identifié (Michel Dinet, actuellement président du Conseil Général), dont certains sont ou ont été élus et/ou responsables associatifs.
- Des habitants et des responsables associatifs qui participent aux commissions.
- Des élus municipaux et des élus communautaires.
- Des agents de développement de l'EPCI, dont l'effectif grossit au fur et à mesure des projets à gérer.

Les rôles de ces acteurs se croisent dans un militantisme associatif, politique, paroissial, citoyen.

La convivialité et le désir de mieux vivre ensemble sur le territoire créent une cohésion sociale.

## Mode d'organisation : « la gouvernance »

Le mode d'organisation de l'EPCI est le fruit d'une démarche participative réfléchie. En 1978, un noyau d'une trentaine de personnes veut agir pour l'avenir du canton. L'un d'eux, Michel Dinet est élu conseiller général pour une fin de mandat, sur un programme de diagnostic du territoire. Certaines personnes de ce groupe sont motivées pour faire de la politique autrement avec l'intention de

mobiliser toutes les forces vives du pays. Ils rédigent un livre blanc qui est présenté dans les communes et ils constatent un fatalisme important. Le groupe crée alors l'association *ADCC* (Avenir et Défense du Canton de Colombey) qui fonctionne avec des groupes de travail sur des axes prioritaires (agriculture, commerce, personnes âgées, communication). De ces commissions naissent des projets de grande envergure qui vont enrayer le découragement. Une formation à destination des élus communaux opère une prise de conscience sur l'importance de se regrouper afin de continuer l'action. Avec le soutien du Conseil Général, l'intercommunalité se met en place en adaptant ses règles au mode de fonctionnement participatif souhaité. Après une période de 7 années de mobilisation des habitants, va suivre la mise en place d'un outil de développement (l'intercommunalité) puis une période de structuration et de consolidation avec ensuite une stratégie de développement. En 1998 un bilan est organisé : les agents de développement forment les élus communaux qui vont animer les instances d'évaluation participative au sein de leur commune.

L'EPCI est l'outil de développement de tous les habitants, il n'est pas réservé aux élus. Son mode de fonctionnement a contribué à tisser des liens étroits entre les élus, les habitants et les techniciens.

#### Coordination et soutien

La dynamique est une démarche spontanée. Pas d'organisme extérieur exerçant une tutelle.

#### Instances de participation des habitants

Outre leur implication dans la vie associative ou politique, les habitants participent à des groupes de travail au sein de commissions d'où émergent les projets de développement du territoire. Ils sont associés à la gestion de leurs projets et sont assistés en cela par l'équipe technique de l'EPCI. Les commissions nomment des responsables qui constituent avec le bureau communautaire, un bureau élargi. L'assemblée générale du pays regroupe tous les habitants qui participent aux groupes de travail.

#### Intégration des personnes

La démarche est ouverte à tous. Différents espaces de participation permettent aux personnes de s'intégrer : vie sociale et culturelle, fêtes, réunions de travail, soirées, formations, rencontres... La dynamique est constante sur environ 300 personnes mobilisées qui se sont renouvelées mais toute la population ne s'implique pas. En effet, la participation ne se décrète pas, viennent ceux qui ont envie de s'investir. De plus, des clivages ou des hostilités politiques sont des facteurs limitants.

#### Circulation de l'information

Dès le début un journal a été créé. C'est maintenant le journal du pays de Colombey et du Sud Toulinois, *Grains de pays*, il est géré par l'EPCI.

#### Lieux de décisions

Ce sujet rejoint celui de la démocratie participative. Outre l'organisation de commissions et l'assemblée générale, le pays a une organisation statutaire avec 2 délégués par com-

munes (conseillers municipaux ou maires) qui constituent le Conseil Communautaire. Celui-ci élit 12 membres constituant le Bureau Communautaire. Le fonctionnement du processus décisionnel est traduit par des textes : des statuts pour les règles de fonctionnement de l'EPCI qui relève du domaine de l'intercommunalité ; un règlement intérieur pour les règles de fonctionnement du pays relevant du développement local ; une charte des élus qui est un engagement moral à pérenniser l'esprit de pays et dont la présidente est garante.

Le processus décisionnel est le suivant : les groupes de travail font des propositions d'actions de développement qui sont soumises au Bureau Communautaire, si l'avis est positif, il est transmis à l'assemblée générale de pays (configuration du Conseil de Développement). Si l'avis est positif, il est voté au Conseil Communautaire et est inscrit au budget. Si l'avis est négatif, il retourne au groupe de travail. Le Bureau Communautaire nomme des délégués qui suivent le projet avec la commission, celle-ci est coordonnée par un vice-président et un agent de développement. Ce mode de fonctionnement permet aux habitants d'être réellement associés aux décisions même si le vote final est de la stricte compétence des élus.

L'ordre du jour bureau communautaire est divisé en 3 parties : des questions déjà étudiées qui sont portées à délibérations, des décisions qui font l'objet d'un débat, des sujets de fond qui sont discutés. Les décisions sont portées collectivement par la présidente et 4 vice-présidents. Ils sont chacun responsable d'un pôle de compétence de l'EPCI.

### **Les actions**

Elles ont pour objectif de répondre aux projets de développement local sur toutes les composantes de la vie d'un pays. Elle sont organisées en fonction des domaines de compétences de l'EPCI selon 5 pôles : développement social et solidarité ; développement économique ; aménagement du pays ; culture et communication ; moyens généraux. Ils sont déclinés en objectif et en moyens d'actions dans la charte de pays.

À partir des groupes de travail naissent des actions qui sont trop nombreuses pour être décrites. Elles sont de tailles variables. On peut citer par exemple, la MARPA (Maison d'Accueil Rurale pour Personnes Agées), le centre régional de tourisme équestre, opérations d'amélioration de l'habitat, la base de loisirs de Favières, une maison de l'information et de la formation, un soutien à l'entreprise de cristal avec une plate-forme verrière, des chantiers d'insertion, des projets d'activités économiques ou culturelles portés par des personnes. Certaines sont gérées par l'EPCI, la plupart sont autonomes mais bénéficient du soutien et de l'accompagnement de l'EPCI. La croissance entraîne les agents de développement à augmenter leur temps de gestion au détriment de leur action d'animation.

Les financements des opérations font l'objet de contrats avec l'État, le Conseil Général ou le Conseil Régional. L'EPCI a une autonomie fiscale et les communes ont fait

des choix politiques importants en augmentant à deux reprises de manière conséquente leur participation et en partageant leur taxe professionnelle. Au fil du temps, l'EPCI a investi dans du patrimoine immobilier.

L'image des actions est celle de l'aboutissement de projets créant une véritable émulation pour de nouvelles idées. L'intercommunalité n'est pas perçue par tous les élus ou les habitants avec le même enthousiasme.

### **Partenariats**

Ils sont nombreux et incontournables dans la réussite de l'intercommunalité. Ils concernent les financements avec pour partenaires le Conseil Général, le Conseil Régional, l'État et la Communauté Européenne, qui interviennent selon des procédures ou des dispositifs. Des partenariats s'instaurent également en fonction des projets pour accompagner la réflexion, avec des experts ou des praticiens du développement économique et du développement social (chambres consulaires, mission locale, ANPE, travailleurs sociaux, juges,...)

### **Réseaux**

L'EPCI participe à des réseaux régionaux et nationaux de développement local : Les Carrefours Lorrains et l'UNADEL. Ils sont parties prenantes de Mairie Conseil. Ils sont en lien avec des expériences similaires dans l'Aude et le Diois. Le travail en réseau nourrit la réflexion et apporte une ouverture.

### **Démocratie participative**

Le pouvoir est clairement partagé :

- Au sein du Bureau Communautaire (les élus sont de tout bord politique) : les responsabilités sont réparties entre les vice-présidents et les débats sont animés.
- Avec les habitants au travers des groupes de travail, des commissions et de l'assemblée générale.

Le processus décisionnel est la concrétisation de la démarche de démocratie participative.

La démocratie participative se vit dans toutes ses étapes :

- L'information diffusée par le journal et les diverses réunions ;
- La formation organisée par l'EPCI ;
- La consultation, l'émergence de propositions, la concertation, la participation à la gestion au sein des commissions ;
- La prise de décision lors de l'assemblée générale ou du Bureau élargi.
- L'évaluation de l'action sous forme de forum participatifs.

### **Développement local participatif**

Sur ce territoire, l'outil s'est adapté au projet et non l'inverse. Par exemple, dans le début des années 1980, des contrats de pays ont été refusés car les élus voulaient que le développement se fasse avec les habitants et non pas avec des procédures. Ils ont estimé qu'il était trop précoce d'ac-

cepter une manne financière alors que la population n'était pas assez mobilisée.

### **Développement durable**

Le développement durable s'inscrit en filigrane, il s'agit bien de contribuer au développement d'un pays en tenant compte en premier lieu de sa composante humaine. Le développement économique se fait en synergie avec les ressources environnementales et sociales. Les opérations d'amélioration de l'habitat et les services créés, au-delà du mieux vivre auquel ils concourent, sont des sources d'emplois et favorisent le maintien de la population. La démarche de développement local participatif s'effectue sur du long terme, elle n'est pas le jeu de procédures externes mais celle de la contribution de tous à l'avenir du pays.

### **Perspectives**

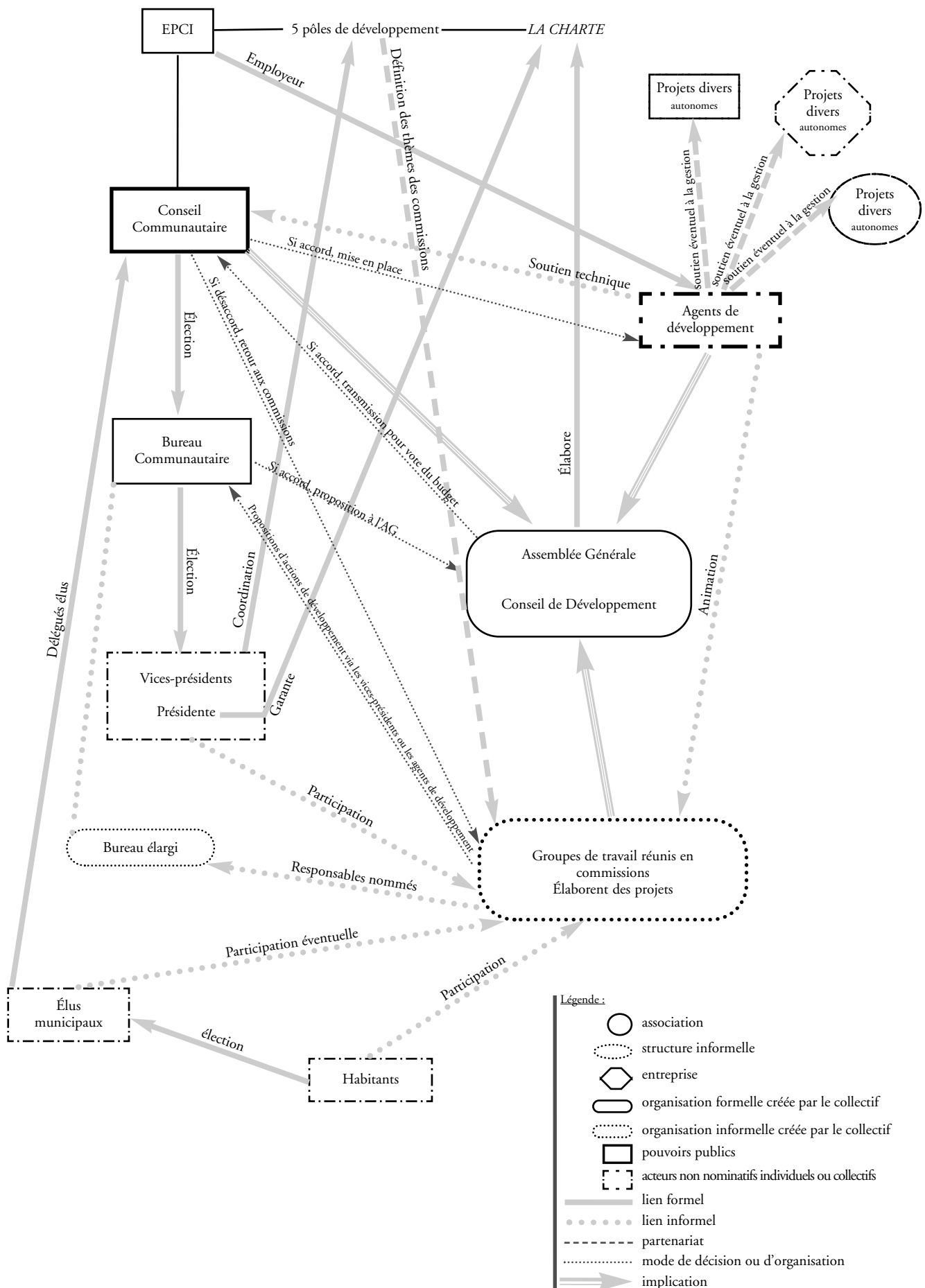
- La nécessité de se constituer en pays oblige l'extension du périmètre. Or ce territoire trouve son unité uniquement par "l'esprit de pays". La crainte de s'élargir est de perdre ce mode de fonctionnement qui est le résultat d'une autre façon de faire de la politique forgée depuis de longues années. Les négociations politiques avec d'autres communes se font prudemment par le biais d'actions en commun. La charte de pays est en voie de finalisation.
- La croissance du développement pose la question de l'éloignement de la population à la gestion technique qui revient aux agents de développement. Ceux-ci sont insatisfaits de ce rôle de gestionnaire qui ne laisse pas suffisamment de temps à l'animation de nouveaux projets. Les élus municipaux ont tendance à voir l'EPCI comme un outil technocratique qui leur échappe. Tous les acteurs ressentent le besoin de redonner du sens à l'action par une prise de recul sur les objectifs et le développement. Ils se posent la question de séparer dans deux structures différentes la gestion de l'animation.

### **Les effets**

Les habitants ont transformé le fatalisme par un dynamisme (économique, humain, culturel, associatif, démographique) sans précédent. Il en ressort une image positive de ce territoire portée par les multiples projets et par la satisfaction de bien vivre dans ce pays.

Depuis 23 ans, les liens tissés entre habitants, associations, élus et techniciens sont devenus une telle évidence, dans cette même volonté d'œuvrer ensemble pour un développement durable du territoire, que la démocratie participative est inscrite culturellement comme un processus incontournable.

# EPCI de Colombey et du Sud Toulais



# GTI de la Duchère

## Groupe de Travail Interquartiers

### Mots principaux

Démocratie participative  
Partenariats

### Territoire

Urbain

### Échelle

Interquartiers d'un quartier d'une grande ville.

### Public

Responsables associatifs,  
Techniciens  
Habitants

### Champs d'action

Participation à la vie du quartier sur tous les thèmes concernant son développement.

### Dimension

4 personnes actives, un noyau de 30 et environ 300 personnes qui se sentent concernées.

### Pertinence de l'étude

Le *groupe interquartiers* est une organisation sans structure juridique animée par un petit noyau de personnes regroupées dans une association. Il réunit chaque mois les acteurs associatifs et professionnels, les habitants, les élus et les techniciens pour échanger et informer sur toutes les questions relatives à ce quartier de grands ensembles HLM. La pertinence de l'étude porte sur les modes d'un partenariat durable en matière de consultation

### Territoire

Un quartier de logements collectifs de la banlieue de Lyon : la Duchère (Rhône).

Ce quartier a été construit en 1960 sur une colline. Il surplombe la ville de Lyon. La première opération de réhabilitation a eu lieu en 1986. L'action des habitants a "collé" avec la construction de cette cité. La vie associative très dense au début de la création de la cité a périclité avec le départ de nombreux habitants de classes sociales moyennes ou aisées. Les difficultés sociales se sont accentuées.

### Les acteurs de la société civile

- Des habitants adhérents de l'association.
- Des militants et des salariés engagés dans le développement local.

### Mode d'organisation : « nouvelle gouvernance »

Le *GTI* est une organisation informelle qui fonctionne depuis 16 ans. Le noyau qui organise le *GTI* s'est structuré en association pour gérer les quelques achats et subventions perçues. Le *GTI* est un **lien transversal**.

#### *Coordination et soutien*

C'est une démarche spontanée. Pas d'organisme extérieur exerçant une tutelle. Cependant à la demande du groupe, un consultant indépendant anime le noyau d'animateurs.

#### *Instances de participation des habitants*

Des réunions collectives d'informations sur des thèmes liés à l'actualité locale auxquelles assistent également les élus. Le *GTI* n'a pas de local et ne tient pas de permanences.

### Phase de l'évolution

- 1960 : création du quartier, organisation de la vie associative.
- 1986 : un groupe de personnes se réunit pour être l'interlocuteur du *DSU* (Développement social urbain) au moment de la première réhabilitation des immeubles. Le groupe a continué d'exister par des réunions régulières et informelles.
- 2001 : création de l'association. Le fonctionnement du groupe est resté stable malgré les différentes évolutions de la Duchère. Se pose aujourd'hui la question du renouvellement des bénévoles.

#### *Intégration des personnes*

Le *GTI* est essentiellement composé de représentants de la vie associative de la Duchère, de travailleurs sociaux, de bénévoles ou salariés des centres sociaux. La cohésion est faite de l'habitude de travailler ensemble et de l'importance accordée au suivi de l'évolution du quartier.

#### *Circulation de l'information*

Elle se fait par la diffusion du compte rendu de la réunion, les relations interpersonnelles, par voie d'affichage.

#### *Lieux de décisions*

Les décisions de fonctionnement se prennent dans le noyau de 4 personnes qui font exister le *GTI* : ils préparent l'ordre du jour, collectent l'information, invitent les partenaires, font les comptes rendus. Il n'y a pas de hiérarchie ni d'enjeu de pouvoir.

### Les actions

Le *GTI* organise une réunion par mois de manière "nomade" dans la cité à partir d'une invitation à la population qui donne l'ordre du jour et le compte rendu de la réunion précédente. Le *GTI* ne fait pas d'actions directes. Il organise des échanges et des rencontres d'où peuvent naître des actions autonomes au *GTI*. C'est un lieu de parole et d'expression. C'est une instance de participation et de consultation pour les élus.

### Partenariats

Il est au cœur de la raison d'être du *GTI* qui sert à faire des liens entre les différents acteurs du quartier. Le *GTI* est une

force d'interpellation et un lieu qui justifie la participation des habitants pour les opérations de réhabilitation sociale des quartiers. La place de chacun est reconnue.

### **Réseaux**

Le GTI est assez unique dans son mode d'existence et n'est en réseau avec aucun autre type d'organisation.

### **Démocratie participative**

Le mode d'action du *GTI* est une démarche de concertation ascendante. Le système rigoureux et pérenne fait la force de cette organisation. Les élus et les différents partenaires participent à la demande des habitants. Il n'y a pas d'enjeux de décisions ni d'enjeux de pouvoir. C'est un lieu d'échanges d'informations, préalable à la participation. Le *GTI* est un lieu de parole utile aux techniciens qui veulent alerter les élus sur des sujets particuliers.

### **Développement local participatif**

Il est étroitement lié à la notion de démocratie participative. En effet, il s'agit pour une partie de la population déjà engagée dans la vie et le développement de la cité d'entre-

tenir une concertation avec les élus et les techniciens sur toutes les opérations concernant la vie du quartier. Il n'y a pas d'actions concrètes mais des idées d'actions qui sont relayées par des associations ou des acteurs divers.

### **Développement durable**

Ce thème n'est pas particulièrement présent dans cette initiative.

### **Perspectives**

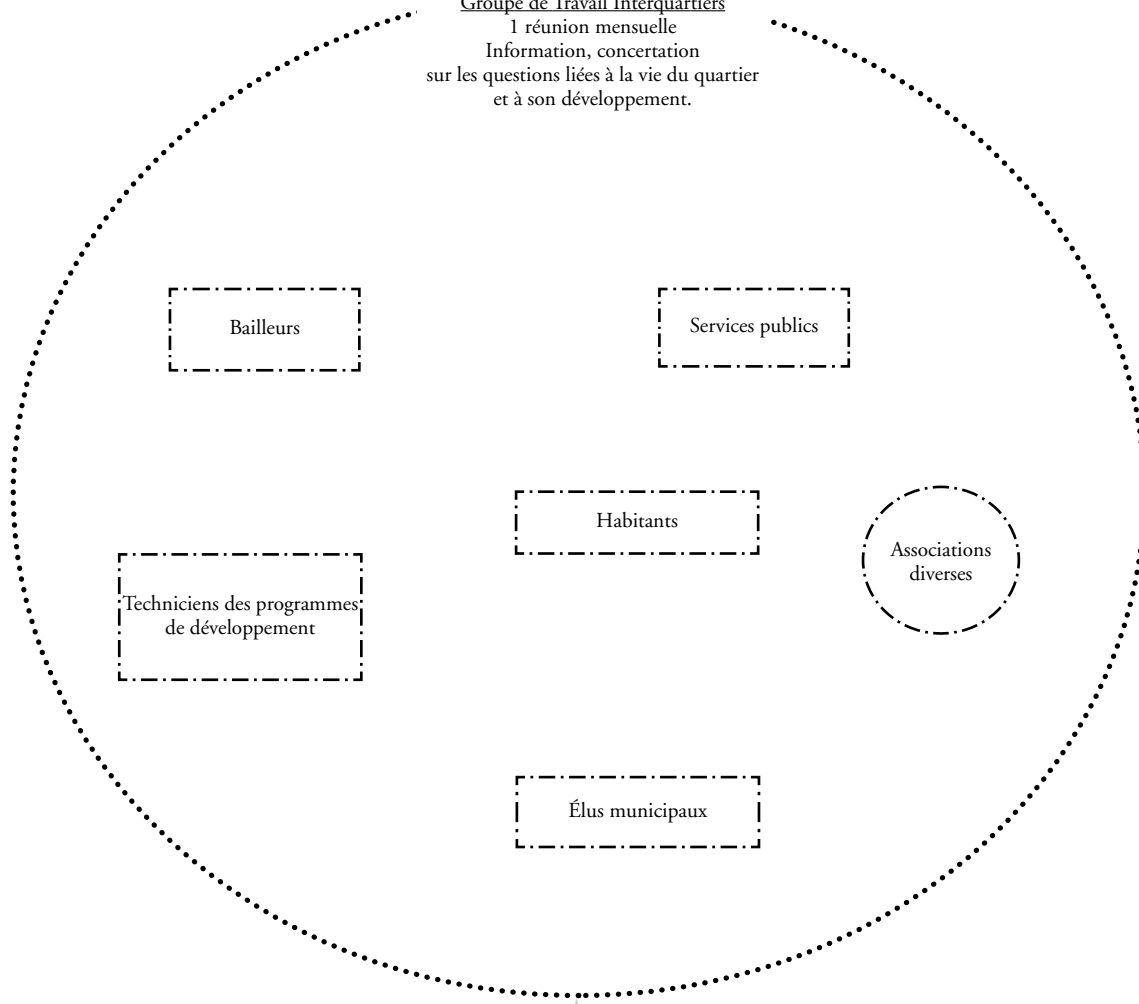
Le projet de conseil de quartier va renforcer le rôle de "forum" du *GTI*. Il peut devenir un lieu de contre-pouvoir pour ceux qui ne sont pas représentés dans le conseil de quartier ou travailler en collaboration avec cette instance. Le *GTI* a par ailleurs besoin de capitaliser les informations collectées au fil des années.

### **Les effets**

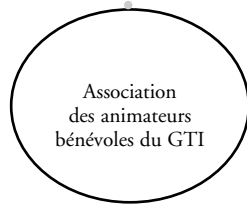
Le *GTI* est un lieu de parole qui a atteint son but d'être entendu des élus. Il a impulsé une dynamique sur le territoire visible par les actions qui sont nées des rencontres et du travail de concertation.

# Groupe Interquartiers de la Duchère

Groupe de Travail Interquartiers  
 1 réunion mensuelle  
 Information, concertation  
 sur les questions liées à la vie du quartier  
 et à son développement.



prépare l'ordre du jour, fait les comptes rendus



**Légende :**

- association
- ⊖ structure informelle
- ◇ entreprise
- ▭ organisation formelle créée par le collectif
- ⊖ organisation informelle créée par le collectif
- ▭ pouvoirs publics
- ⊖ acteurs non nominatifs individuels ou collectifs
- lien formel
- lien informel
- - - - - partenariat
- ⋯ mode de décision ou d'organisation
- ⇒ implication

# LAHGGLO

## Les Associations d'Habitants du Grand Grenoble Lien et Ouverture

### Mots principaux

Démocratie participative

### Territoire

Urbain

### Public

Les associations  
d'habitants

### Champs d'action

Vie démocratique  
Actions de sensibilisation  
et d'informations

### Échelle

Communauté  
d'agglomération

### Dimension

35 associations

### Pertinence de l'étude

L'objectif de ces habitants est de participer à la gestion du territoire sur une échelle vaste avec des Conseillers communautaires élus au second degré. Il s'agit d'organiser une articulation entre les besoins des habitants, les projets des associations et les décisions d'aménagement du territoire des élus.

La pertinence de l'étude est d'observer comment des habitants se mobilisent pour participer à la vie d'une nouvelle forme de territoire gérée par des élus au 2<sup>e</sup> degré.

### Territoire

La communauté d'agglomération de Grenoble qui regroupe 23 communes (375000 habitants) fait partie de la Région Urbaine Grenobloise (157 communes).

Ce territoire a connu un essor industriel au début du siècle avec l'arrivée d'ingénieurs entrepreneurs qui ont fait des liens entre l'industrie et la recherche. Cela a donné l'empreinte d'une ville scientifique et universitaire. Sa notoriété et sa situation alpine ont attiré de nombreux jeunes cadres et leurs familles. Ainsi, un fort développement démographique et économique fait de cette région de montagne un territoire très dynamique. L'état d'esprit est celui de l'innovation avec l'ambition de prendre une place régionale "capitale des Alpes" auprès de Lyon.

La métropole grenobloise, dénommée la Métro, est devenue fin 1999, une communauté d'agglomération. Son projet d'agglomération est en construction. Les enjeux sont d'améliorer les voies de communication pour le développement économique et de veiller à la qualité de la vie pour conserver l'attractivité du territoire.

Les habitants ont acquis une bonne connaissance de la complexité de ce territoire et des différentes procédures administratives et techniques d'aménagement du territoire.

### Les acteurs de la société civile

Les acteurs de la société civile sont des habitants regroupés dans des unions de quartiers (à l'échelle du quartier), lesquelles associations sont coordonnées dans le *CLUQ* (à l'échelle de la commune), et regroupées au sein de *LAHGGLO* (à l'échelle de l'intercommunalité).

### Phase de l'évolution

- 1926 : Création des unions de quartiers.
- 1961 : Création du comité de liaison des unions de quartier (*CLUQ*)
- 1998 : Congrès du *CARNACQ* accueilli par le *CLUQ* sur le thème "ville centre, agglomération, quartiers : à la recherche d'un équilibre" engendre une réflexion locale sur le sujet.
- 1999 : Création de l'*UHQA* (Union des associations de quartiers de l'agglomération) rebaptisée plus tard *LAHGGLO* : les Associations d'Habitants du Grand Grenoble Lien et Ouverture.
- Aujourd'hui, l'association est dans une phase d'un besoin de reconnaissance et de développement.

Les responsables de *LAHGGLO* sont un noyau de personnes pour la plupart retraitées, issues de milieux intellectuels ou socio-éducatifs. C'est une population qui a le temps de participer aux nombreuses réunions, qui a du recul sur la vie associative et politique. Ces personnes se reconnaissent d'un même militantisme citoyen. Elles ont envie d'agir pour la communauté, de représenter les besoins de la population auprès des instances de décision. Il s'agit pour elles d'un devoir de participation. Elles sont toutes bénévoles.

### Mode d'organisation : « nouvelle gouvernance »

La vocation de l'association *LAHGGLO* est de coordonner différents partenaires : les élus, les techniciens et les habitants à l'échelle de la communauté d'agglomérations. Ses membres représentent leur union de quartier. Des liens sont entretenus entre le *CLUQ* et *LAHGGLO* (des commissions sont communes).

#### *Coordination et soutien*

C'est une démarche spontanée. Pas d'organisme extérieur exerçant une tutelle.

#### *Instances de participation des habitants*

Des commissions de travail au sein de *LAHGGLO* recourent de grands thèmes, elles sont ouvertes aux adhérents des unions de quartiers.

Des réunions d'information-formation sur les dossiers traités par la communauté d'agglomération sont régulièrement organisées par *LAHGGLO*.

Deux membres du bureau de *LAHGGLO* ont été nommés au Conseil de Développement de la Métro.

### Intégration des personnes

Elle se fait par le biais des associations locales. Mais le recrutement est difficile, en effet, les questions traitées sont techniques et relativement éloignées des préoccupations quotidiennes des personnes, même si les dossiers influent sur la vie du quartier. De plus, il n'est pas aisé de mobiliser les jeunes sur des sujets qui ne relèvent pas de leur centre d'intérêt immédiat, de toucher des parents dont les journées sont déjà trop longues, ni de solliciter des personnes en difficultés qui n'ont pas l'énergie suffisante pour se préoccuper de questions globales.

### Circulation de l'information

*LAHGGLO* a pour mission de collecter l'information, de la diffuser, d'organiser des réunions et des débats. Elle cherche à multiplier les moyens pour sensibiliser les personnes car elle doit communiquer à une vaste échelle. L'information circule par les relations interpersonnelles, par des permanences sur les marchés, par des réunions, par l'envoi des comptes rendus, par la parution d'annonces dans le journal municipal et le journal de la Métro.

### Lieux de décisions

Les sujets sont traités en commission, ils font l'objet d'un texte de proposition qui doit être adopté par le conseil d'administration avant d'être présenté aux adhérents des associations. Après réécriture, il est ensuite transmis aux élus. S'il y a des positionnements différents, selon les unions de quartier au sein de *LAHGGLO*, ceux-ci sont pris en compte. Les diverses opinions sont présentées sans effacer les divergences.

Le conseil d'administration de *LAHGGLO* est constitué de deux représentants par unions de quartier. Le bureau est constitué de 7 membres, si possible de communes différentes. Les postes de président et vice-présidente sont tournants (3 ans de mandat non renouvelable).

### **Les actions**

L'objectif de *LAHGGLO* est de participer à la gestion communautaire. Elle fait au préalable un traitement de l'information et un travail d'élaboration de propositions sur les dossiers qui sont adressés au Conseil communautaire. Elle organise des réunions et des débats. Elle participe au Conseil de Développement (organe consultatif de la Métro) dans le collège des associations.

Elle n'a pas de financement. Toute son action repose sur du bénévolat très actif.

L'image n'est pas encore "installée", l'association est encore nouvelle, elle a besoin de communiquer.

### **Partenariats**

Le partenaire de *LAHGGLO* est la Métro, mais le partenariat n'est pas acquis. L'association n'est pas reconnue dans sa représentativité et la Métro est un milieu "hermétique". Le fait que l'échelle territoriale est vaste et le fait que les conseillers communautaires soient élus au second degré ne facilitent pas la proximité des relations.

### **Réseaux**

*LAHGGLO* travaille étroitement avec le *CLUQ* et fait partie du réseau du *CARNACQ*. Elle apprécie de participer à des rencontres de divers réseaux (*ADELS*, *UNADEL*) pour les échanges d'expériences, mais elle manque de moyens et de disponibilité pour donner priorité au travail en réseau.

### **Démocratie participative**

Ce concept est l'objectif de *LAHGGLO*. L'association a participé de manière concrète à l'élaboration de la loi sur la démocratie de proximité en interpellant les parlementaires isérois. Mais son travail de base est celui du terrain auprès des élus de la communauté d'agglomération qui ne sont pas prêts à partager le pouvoir. L'association travaille en amont sur l'apprentissage de la citoyenneté (information, formation). *LAHGGLO* doit aller à la recherche de l'information. Ses membres assurent une présence aux réunions du Conseil communautaire. Elle n'est pas consultée en amont des décisions (hormis une présence dans le Conseil de Développement, instance nouvelle et au *GPV* (Grand Projet de Ville)). *LAHGGLO* est pour l'instant une force de proposition. La démocratie participative n'est pas effective sur ce territoire.

### **Développement local participatif**

Participer à la gestion de la cité, c'est en quelque sorte participer au développement local. Mais il n'y a pas d'actions concertées entre les associations ou les habitants et les élus.

### **Développement durable**

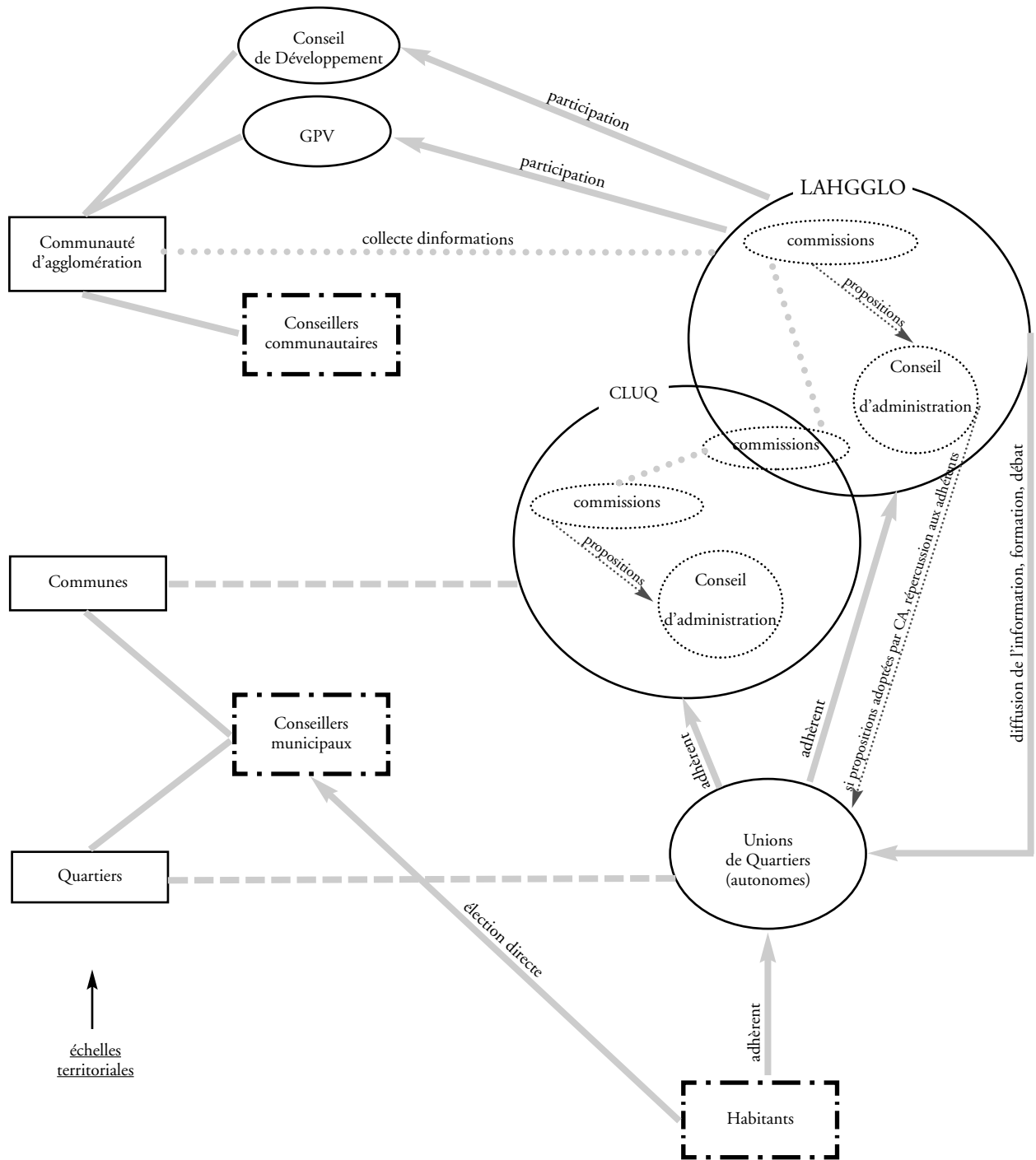
Ce thème n'est pas particulièrement présent. Il est sous-jacent par le fait que l'action des habitants est de se préoccuper de l'amélioration de leur cadre de vie et de vouloir participer aux décisions qui orientent l'aménagement de leur territoire.

### **Perspectives**

*LAHGGLO* a besoin de se doter de moyens pour mieux agir : un local et un animateur. Elle sollicite pour cela des financements auprès de la Métro. Dans le projet d'agglomération, le Conseil Communautaire inscrit la concertation des citoyens comme un axe d'action, *LAHGGLO* devrait donc être habilitée à participer car elle est la seule association organisée à cette échelle avec un objectif de participation à la vie de la cité.

### **Les effets**

Cette organisation est trop récente et son travail d'envergure pour mesurer les effets de l'impact sur la vie citoyenne et la vie politique. Néanmoins, les associations s'imposent petit à petit comme interlocutrices grâce au travail de réflexion et de propositions construites qu'elles mènent.



- Légende :
- association
  - ⊖ structure informelle
  - ◇ entreprise
  - ▭ organisation formelle créée par le collectif
  - ⊖ organisation informelle créée par le collectif
  - ▭ pouvoirs publics
  - ⊖ acteurs non nominatifs individuels ou collectifs
  - lien formel
  - ⋯ lien informel
  - - - partenariat
  - ⋯ mode de décision ou d'organisation
  - ⇒ implication

# Les amis du musée du Revermont

## Mots principaux

Développement local  
participatif  
Partenariat

## Territoire

Rural

## Échelle

Pays  
Commune

## Public

Des habitants à la retraite

## Dimension

Une cinquantaine  
de personnes concernées,  
un noyau actif de 15 et  
200 personnes mobilisées.

## Champs d'action

Création de liens sociaux  
Culture

## Pertinence de l'étude

Pendant une douzaine d'années, des habitants se sont passionnés pour la création d'un musée de pays dans l'intention de renouer le lien social. Un partenariat laissait espérer un développement local participatif porteur de sens. Mais la puissance de la technostrucure a écrasé la dynamique locale.

La pertinence de l'étude est d'appréhender les causes d'un échec de partenariat qui a remis en cause le développement local participatif.

## Territoire

La commune Treffort-Cuisiat, petit village rural médiéval (Pays du Revermont ; Département de l'Ain ; Région Rhône-Alpes).

L'identité du pays s'est transformée avec la déprise agricole et l'exode rural. L'économie s'est restructurée vers l'industrie et les services, elle se tourne vers le tourisme. Les habitants sont très attachés à leur pays et ils ont envie de le faire découvrir. L'ancrage au territoire est la force de leur action.

## Les acteurs de la société civile

Ce sont les habitants de Treffort-Cuisiat qui se sont regroupés en association. La plupart sont retraités et sont issus de toutes catégories sociales. Ils ont en commun le désir de faire vivre leur pays et en particulier la mémoire de celui-ci pour le transmettre aux générations futures. Leur motivation est de faire le lien entre le passé et l'avenir, de mieux comprendre le présent par la connaissance du passé. Leur action a un but éducatif et un but de développement local. La démarche est impulsée par un "leader" (Jean-Pierre Cotton, historien, enseignant).

## Mode d'organisation : « nouvelle gouvernance »

Il est celui d'une association "classique".

### Coordination et soutien

La dynamique est une démarche spontanée. Pas d'organisme extérieur exerçant une tutelle. Mais le partenariat

## Phase de l'évolution

- 1966 : Création de l'association *les amis du vieux Treffort*
- 1984 : Un projet de création d'un musée naît au sein de cette association.
- A partir de 1985 : travail de réfection de l'ancienne école, collecte de documents et objets.
- 1986 : 1<sup>er</sup> exposition ; publication d'un bulletin ; organisation du marché aux fruits d'automne
- 1986 : Création par le Conseil Général d'une structure légère "Conservation départementale".
- 1992 : Création de l'association *Les amis du musée du Revermont – patrimoine vivant*.
- 1996 : Perte de l'autonomie financière de l'association
- 1998 : Abandon du musée par l'association au profit du Conseil Général.

s'est transformé à leur corps défendant en "tutelle".

### Instances de participation des habitants

Par le biais de l'association, les personnes se sont retrouvées pour des travaux d'aménagement de l'ancienne école transformée en musée, pour réfléchir à des sujets d'exposition, pour collecter des informations auprès des habitants, pour fabriquer des expositions, tenir des permanences,...

### Intégration des personnes

Toutes les bonnes volontés sont accueillies. Le travail de porte-à-porte pour la collecte d'objet a mobilisé l'ensemble de la commune. Elle a permis de créer des liens entre les gens du pays et les nouveaux arrivants.

Ce travail de recherche a eu une dimension valorisante pour des personnes peu qualifiées qui ont pu démontrer leurs savoirs et leurs savoirs-faire. La démarche de ce musée est une démarche vivante et non passiviste.

### Circulation de l'information

Un journal du pays "Ventres jaunes et cavets" relaie les actions menées, retrace l'histoire locale et les anecdotes.

### Lieux de décisions

Les décisions se prenaient au sein de l'association de manière consensuelle. Les membres se mettaient d'accord sur un thème à traiter. Mais lorsque l'association s'est retrouvée en quelque sorte sous la tutelle de la Conservation, elle a dû se soumettre aux choix proposés par la conservatrice. Les sujets n'étaient plus en lien avec la vie du pays et cela a créé des conflits. Le savoir de l'expert a

imposé son pouvoir de décision, reléguant avec mépris les bénévoles à des tâches plus ingrates sous prétexte qu'il faut un diplôme universitaire pour tenir un musée. Ceci n'a pas été sans blesser des personnes titulaires d'un certificat d'études qui avaient démontré pendant de longues années leur capacité à faire des expositions de qualité.

Petit à petit les personnes ont été dépossédées de toute prise d'initiative pour le musée.

### **Les actions**

L'objectif est de faire vivre le musée. Hormis les travaux d'aménagement, l'action est tournée sur la préparation d'exposition et l'accueil du public. De plus un verger conservatoire attenant au musée est créé pour mettre en valeur les anciennes variétés. De cette dynamique naissent d'autres projets tels qu'une association de valorisation de la culture et des produits, un spectacle son et lumière sur l'histoire de la vigne, le marché des fruits d'automne, diverses animations locales.

Le financement des expositions est d'abord assuré par les premières entrées du public. Une subvention du Conseil Général a aidé le fonctionnement durant les premières années, elle s'est ensuite amenuisée par la dérive partenariale. La réalisation du musée a renvoyé une image de fierté du travail accompli et du territoire.

### **Partenariats**

Tandis que le projet du musée de Treffort-Cuisiat se construit, le Conseil Général de l'Ain décide de faire de la culture et du tourisme l'un de ses axes politiques forts. Il décide de créer des musées de pays (Bugey, Dombes, Bresse, Gex), décentralisés et fédérés sur le plan départemental. L'association les Amis du musée du Revermont – patrimoine vivant, fait alors la proposition d'ajouter le pays de Revermont et bénéficie d'une subvention du Conseil Général d'environ 150.000 F.

Un partenariat pouvait s'engager dans une réciprocité d'intérêt : celui du Conseil Général de développer sa politique culturelle et celui des habitants d'être soutenus dans leur démarche locale.

Malheureusement, la conservatrice salariée du Conseil Général a très rapidement considéré les bénévoles comme des personnes au service de l'expert. Le savoir lui conférant un certain pouvoir, le Conseil Général lui a délégué la gestion et les orientations de sa politique en matière de musée. Elle a alors créé une association parapublique qui absorbait une partie des subventions allouées aux musées. L'association des Amis du musée du Revermont – patrimoine vivant, a perdu ainsi toute autonomie financière. Les bénévoles ont toutefois continué à se mobiliser. Utilisant les arguments du besoin de pérenniser le musée et de la non fiabilité de la vie associative, la Conservation a embauché des salariés extérieurs pour le musée.

Cette structure qui devait rester légère (3 personnes) ne devait pas faire d'ombre aux acteurs locaux mais les soutenir sur le plan départemental. En fait, la Conservation a

grossi en interne : 50 personnes sont maintenant salariées dont 6 pour le musée du Revermont.

La municipalité n'a pas pris parti dans les relations conflictuelles qui n'ont pas manqué entre la conservatrice et l'association. Une commune est trop dépendante du Conseil Général pour prendre une position d'opposition. L'association, elle même dépendante financièrement avec des volontaires qui s'épuisaient ne pouvait pas se défendre. En mars 1998, sa convention de partenariat tripartite avec le Conseil Général et la commune se transforme en deux conventions bipartites : l'une entre le Conseil Général et la commune (propriétaire), l'autre entre le Conseil Général et l'association (représentante de l'ancrage local). Cette convention lie l'association au département en lui faisant don du musée.

Dans cette initiative, les jeux de pouvoirs entre citoyens, élus et techniciens ne sont pas équilibrés.

L'association n'a pas trouvé de nouvelles forces vives pour prendre son autonomie : un nouveau dynamisme pour contourner les contraintes (recherche de financements extérieurs), une démarche de contre-pouvoir par un mélange de générations de bénévoles, l'alliance des médias... sont parfois des alliés pour éviter l'instrumentalisation.

La professionnalisation est ici justifiée par la distanciation de l'objet niant le caractère vivant et humain d'une démarche locale.

Ce partenariat est devenu impossible car il était fondé sur des valeurs et des disparités de fonctionnement. Le professionnel travaille dans l'urgence et la "rentabilité" tandis que les bénévoles œuvrent dans un processus de participation du plus grand nombre et la convivialité.

### **Réseaux**

La vie du réseau local se manifeste lors des journées d'automne car les différentes associations locales se mobilisent pour ce "temps fort" du pays.

L'association fait partie de la fédération nationale des associations des amis de musée.

Le musée fait partie du réseau des musées des pays de l'Ain, géré par le Conseil Général. Il s'agit d'un réseau institutionnel dont l'objectif est de communiquer sur la politique culturelle du département. Il ne s'agit pas de réseau au sens de liens entre des acteurs.

### **Démocratie participative**

Les exigences de rentabilité et de travail dans l'urgence ne sont pas compatibles avec une démarche de démocratie. L'experte a centralisé les pouvoirs (d'autant que la personne en question cumule les fonctions de responsable culturelle et responsable de la communication du Conseil Général) qu'elle légitime par ses diplômes. Lorsque le pouvoir n'est pas partagé, il ne peut pas y avoir de partenariat mais une relation de subordination.

Les habitants dénoncent la place de la technocratie qui prend la place des élus politiques et des citoyens. Dans ce

rapport de force, il n'y a pas de fonctionnement démocratique, encore moins de démocratie participative. Il y a dans cette situation un affaiblissement des politiques qui ont délégué leur pouvoir aux techniciens faute de maîtriser les idées de développement.

### **Développement local participatif**

La démarche de ce musée fait par les habitants est de faciliter les liens, d'aller à la rencontre des autres, d'apprendre à les connaître.

Au-delà d'une recherche identitaire, la motivation sous-jacente des personnes est de participer au développement local par des actions ouvertes tourisme avec des retombées économiques pour les commerces.

### **Perspectives**

L'association est depuis 1999 en léthargie et ses membres ne fréquentent plus guère ce musée dont ils étaient fiers (ils assurent encore 3 animations par an). Leur existence

conditionne une apparence de partenariat politiquement utile pour le Conseil Général. Quant aux membres, ils n'ont pas voulu dissoudre leur association à laquelle ils restent attachés. Elle ne fonctionne pas mais permet au minimum de maintenir symboliquement des liens, et entretient l'espoir de pouvoir reprendre les rennes au jour.

### **Les effets**

Les effets de l'organisation des citoyens pour leur musée ont été positifs : création de liens sociaux, rencontres, intégration des nouveaux dans le pays, et sentiment de fierté de la réalisation du musée.

Le partenariat échoué a eu en revanche des effets négatifs : dévalorisation, déception, découragement, démobilisation, cassure de la vie associative.

Si le partenariat avait fonctionné, on pouvait imaginer une participation citoyenne accrue, une valorisation des personnes et du pays, un développement local participatif, sans que cela ne mette en cause la création d'emplois.

Contenus des ateliers de la journée du 18 juin 2002  
avec les membres de la commission et les membres des initiatives

---

## ATELIER 1 : AGIR ENSEMBLE AU-DELÀ DES FONCTIONS

Animatrice : Marie-Renée Bourget-Daïch  
Rapporteuse : Françoise Doré

Dans ces initiatives, les acteurs diffèrent par leur fonction (ou leur place) que celle-ci soit choisie, désignée, ou reconnue. Au-delà de leur rôle institué, les personnes agissent parce qu'elles sont motivées pour le faire, parce qu'elles ont envie de prendre du pouvoir sur leur vie.

Comme il n'existe pas d'instances ou de structures pour une participation transversale, ce sont les rapports entre les acteurs qui s'adaptent :

- **bénévole/salarié** : il est soit éludé [Kermarron : les bénévoles ne deviennent pas salariés, Genèse : les militants sont les salariés] ; soit au même niveau de participation [Limousin, Le Port, Perche où les personnes sont salariées d'une structure et bénévoles d'une autre].
- **élu/habitant** : il est fait de négociation plus ou moins avancée [Lahglo, Le Port, Kermarron, Limousin] ou d'un travail commun [Colombey, La Duchère].
- **Professionnel " institutionnel " /élu** : il est complémentaire [Colombey, La Duchère] ; il est fait de négociation [Kermarron, Le Port] ; on peut voir ce qu'il produit quand il est fait d'un rapport de domination [Revermont].
- **Professionnel " institutionnel " /habitant** : le professionnel est au service de l'habitant [Kermarron, Le Port, La Duchère] ; de même on peut voir ce qu'il produit quand il est fait d'un rapport de domination [Revermont].

Cela induit un repositionnement de chacun des acteurs. En effet, dans ces initiatives une même personne, dont l'intention est d'agir pour son territoire, peut être à la fois élue, responsable associative, habitante, professionnelle dans des séquences spatiales ou temporelles différentes. Le triptyque : élu/professionnel/habitant n'est plus aussi cloisonné dans la capacité à participer [Colombey, Kermarron, Île Saint-Denis, Le Port].

La société civile ne se définit pas en " opposition " aux élus. La convivialité, toujours présente, est un facteur essentiel à la réussite de ces pratiques. Il est intéressant de voir en quoi et comment ces rapports changent un mode de fonctionnement, à quoi ils se confrontent comme difficultés et quels sont les effets de leur organisation.

Ces pratiques font naître un autre rapport au pouvoir de décision. La question qui se pose est celle du partage du pouvoir inhérent à la place occupée. Le pouvoir devient-il un rapport d'émancipation ou de domination ?

Le partenariat se construit dans un échange de réciprocité pour tendre vers la réalisation d'un intérêt commun.

En filigrane, il y a l'enjeu de la formation, de l'évolution personnelle, du rôle de l'éducation à la citoyenneté (éducation nationale, éducation populaire).

Quelles préconisations pour légitimer le droit d'expression et de participation pour tous ?

## RAPPORT

Des questionnements sont posés - quels que soient les territoires :

Comment donner les moyens à chacun d'être un véritable acteur qui participe au projet ? ou encore comment :

Informier - faire circuler l'information : journal, affichages pour s'informer/échanger des nouvelles) - être lisible par tous

Se rencontrer, dialoguer ensemble, partager des envies, prendre le temps de la parole.

Former à la connaissance des techniques nécessaires à l'action (comme faire des comptes rendus, lire des budgets)

Concevoir des formations sous formes aussi de mutualisation des connaissances des uns et des autres où chacun apporte ses expériences, ses acquis.

La formation est un besoin pour tous : bénévoles sous tous statuts, mais aussi les élus locaux qui ont besoin des rencontres et de la confrontation pour concevoir et mettre en place des politiques

Quelle est la place donner à chacun ? Des rôles à RE-définir ?

Organisation collective de la prise de décision = beaucoup de réunions pour réfléchir, valider et réaliser ENSEMBLE des actions, : travail en commissions, réunions régulières,

Partage du pouvoir et de la prise de responsabilité. Ne pas décider à la place des autres.

Les professionnels préparent des outils, aident, facilitent, pas pour faire à la place des bénévoles, mais au service de...

ET les bénévoles aussi aident les professionnels. Dialogues, rencontres reposent sur le droit à l'expression de chacun.

Retrouver un pouvoir de vigilance et d'insolence face aux partenaires (élus)

Face aux triptyque "Elus - Bénévoles/associations - professionnels"

La notion de temps est très importante – prendre le temps, travailler dans la durée – surtout si on veut respecter des modes de consultations les plus larges possibles

"Faire rêver des habitants mais aussi des professionnels"

"On veut mettre tout le monde dans des structures, mais on oublie que les associations selon la loi 1901 peuvent exister de fait avant que de droit."

Réaffirmer le faire avec et non pas POUR rechercher des modes de fonctionnement et d'organisations qui peuvent aussi être souples et " coller " à des envies/des actions

## ATELIER 2 : LA PARTICIPATION À L'ÉTROIT DANS LE CADRE ASSOCIATIF.

Animatrice : Élisabeth Bourgain

Rapporteur : Jacques Remond

• Les initiatives ont composé sur leurs territoires un maillage de structures et d'acteurs qui inventent des modes de fonctionnement en réseau pour travailler ensemble et partager des responsabilités [Limousin, Perche, Genèse, Phares].

Des structures formalisées (associations, entreprises) et des individus se rencontrent dans des espaces informels à géométrie variable [Colombey, Le Port, Limousin, Genèse, Perche, La Duchère].

Ces espaces informels favorisent l'émergence de projets [Kermarron, Colombey, Limousin, Perche, Genèse] qui vont éventuellement donner lieu à structuration avec tout ou partie des acteurs.

Les décisions émanent à la fois de la partie visible (structurée) et à la fois de la partie invisible (informelle). Comme l'existence de l'action est conditionnée à une lisibilité exigée par des tiers, la configuration se transforme : soit l'une des structures du réseau devient pilote en essayant de ne pas prendre le pouvoir ou de ne pas être écrasée par trop de responsabilités [Le Port, Limousin, Perche] soit une structure est créée pour coordonner l'ensemble en essayant de n'être ni fédératrice ni centralisatrice [Kermarron, Genèse, Limousin, Phares, La Duchère, Colombey]. Le mode de fonctionnement doit alors préserver la diversité des structures et veiller à un partage des responsabilités et des pouvoirs. La question qui se pose est celle de la transférabilité et de la transparence des mécanismes de financement. Le maillage s'exerce dans une culture commune où le sens donné au projet est primordial. La confiance est un facteur essentiel. La question qui se pose est celle d'une structuration légitime, garante de la démocratie participative qui ne dénature pas la dynamique.

• De même, en interne de chaque structure, la participation de tous implique un nouveau partage des décisions [Limousin, Kermarron, Île Saint-Denis, Perche, La Duchère, Lahgglo, Colombey, Genèse]. Le président perd de son pouvoir. Certaines structures adoptent une collégialité de dirigeants [École et Nature]. Dans ces initiatives, l'information est transparente et il est veillé à sa large diffusion. La formation donne les moyens de la participation [Kermarron, Limousin, Perche, Colombey]. L'accès à la vie démocratique est le principe même de l'association, mais malgré cela ces nouveaux modes de fonctionnement ne sont pas aisés à mettre en place et ont des difficultés à être reconnus.

Malgré la souplesse du cadre associatif les acteurs se sentent à l'étroit dans cette structuration. En effet, les démarches administratives ou les habitudes des partenaires limitent les possibilités de nouvelles gouvernances qui sont construites sur un mode de fonctionnement moins cloisonné, plus collégial et plus participatif.

Quelles préconisations pour faciliter une autre façon de s'organiser ?

## RAPPORT

Questions à la plénière issue des travaux de cet atelier

Une image en forme d'introduction de l'un des participants : la vie associative locale est comme la combinaison de différents organes d'un corps qui ont chacun leur processus de fonctionnement mais qui se sentent le besoin de se rapprocher pour fonctionner aussi ensemble car ils sentent qu'ainsi ils répondent à une dynamique complémentaire.

### Première question :

Le constat : Le groupe s'auto-organise pour réussir son projet :

La question : Comment restaurer la liberté d'organiser l'association loi 1901 alors que depuis un siècle autorités publiques, fédérations associatives et juristes l'enferment dans des statuts types inadaptés ?

### Deuxième question :

Le constat : L'engagement personnel est la base de l'action des personnes dans le groupe :

La question : L'adhésion est-elle cotisation ou engagement. Si elle est engagement, comment concrétiser la valorisation comptable de cet engagement ?

### Troisième question :

Le constat : C'est le groupe qui décide, plus le président.

La question : Comment reconnaître, entendre et œuvrer avec des personnes collectivement responsables d'un groupe ? Avec un groupe à géométrie variable qui permet et recherche les entrées et sorties de membres selon les projets.

### Quatrième question :

Le constat : Le groupe souhaite sécuriser son personnel et son accès aux financements :

La question : Quel outil transparent pour gérer les personnes et les moyens indispensables au projet construit collectivement ?

### Cinquième question :

Le constat : La divergence entre les acteurs sur le temps nécessaire à la réalisation du projet peut le détruire.

La question : Comment créer et gérer le temps de la réalisation d'un projet reconnu entre celui du calendrier technico-politique et celui de la définition, de la discussion et de l'appropriation par le groupe ?

## ATELIER 3 DES DÉMARCHES À VALORISER.

Animateur : Roland Gérard  
Rapportrice : Marie-Agnès Fontanier

Les initiatives consultées recherchent la mobilisation du plus grand nombre. Pour cela, elles aménagent des lieux d'expression ouverts :

- organisation de débats [Île Saint-Denis, Limousin, Colombey, Lahgglo, La Duchère],
- permanences d'accueil convivial dans un local [Kermarron, Le Port, Ébullition, Colombey],
- journal [Limousin, Colombey, Île Saint-Denis].

La circulation de l'information et la transparence de celle-ci sont essentielles.

Les moyens de la participation sont multiples, ils passent par de l'information, de la formation, une appropriation du projet, une concertation avec des partenaires, une contribution aux décisions. C'est un processus qui s'inscrit dans le temps. Ce temps n'est pas le même que celui des professionnels ou que celui des élus. Les effets de ces démarches de développement local participatif [Limousin, Le Port, Kermarron, Revermont, Colombe, Genèse, Île Saint-Denis, Perche], ne sont pas mesurables à court terme. Elles sont faites de projets qui souvent articulent vie sociale, vie économique et aménagement de l'environnement qui produisent un développement maîtrisé, un développement durable [Limousin, Perche, Colombey].

On peut constater qu'un mode de fonctionnement basé sur la participation transforme la vitalité d'un territoire et les liens entre les personnes.

La presse, le tournage d'un film, une étude, un livre sont des facteurs importants dans la valorisation des pratiques de ces acteurs. Des lieux d'échanges au sein de réseaux extérieurs au territoire apportent une ouverture et un ressourcement indispensables [Kermarron, le Port, Limousin, Perche, Lahgglo, Colombey].

Les lieux d'expression qui permettent d'être reconnu et par cette reconnaissance d'exister.

Quelles préconisations pour reconnaître l'impact de la participation des acteurs ?

## RAPPORT

L'ensemble des initiatives part souvent d'une mobilisation de quelques personnes, qui refusent d'attendre qu'une solution vienne d'ailleurs, et se constituent en contre-pouvoir. Il s'agit alors de petites actions, qui se prolongent dans la durée, et qui supposent de ne pas se décourager. Ainsi, à l'Île-Saint-Denis, des mères des enfants qui étaient dans un collège dont le taux de réussite était très faible se sont mobilisées pour travailler sur le sujet, alors que la mairie considérait que c'était du ressort des enseignants. Elles se sont battues très longtemps, en revenant à la charge toutes les semaines, pour obtenir une salle où faire travailler les enfants le soir. Plus tard, l'association alors constituée a organisé le nettoyage des berges, pour avoir un environnement plus propre. Mais elle a été d'abord méprisée, car soupçonnée de vouloir prendre le pouvoir.

La mobilisation naît souvent de la nécessité de répondre à des besoins primaires. A Grenoble, l'histoire des comités de quartier est liée à la croissance démographique forte et brutale qui a eu lieu dans les années 1930 : de nouveaux quartiers se constituaient, mais il manquait les équipements collectifs. Les comités ont donc mobilisé les habitants pour mettre en place les égouts, le système de chauffage, les maisons de jeunes, etc.. Au fur et à mesure que ces besoins sont satisfaits, la mobilisation est plus difficile.

Par la suite, les militants ont été sollicités lorsqu'en 1965 la municipalité a nommé des adjoints chargés des relations avec les unions de quartier, ce qui a transformé leur rapport au quartier : ils sont devenus élus, parlant le même langage que les élus. C'est ce que constate aussi l'E.P.C.I. de Colombey, qui ne touche qu'une faible proportion d'habitants dans le cadre d'actions culturelles, et qui se demande comment mobiliser plus largement au-delà de la réponse à des besoins primaires.

La démocratie représentative est alors interrogée. Le débat sur la démocratie participative oublie souvent d'évoquer la réflexion à mener sur la démocratie représentative. Par exemple, si les mandats n'étaient pas renouvelables, un nombre beaucoup plus grand d'habitants serait amené à se présenter aux fonctions d'élu local. Or certaines associations ne souhaitent pas que leurs membres occupent des fonctions électives (l'A.D.M.R. par exemple).

La reconnaissance de ce genre d'initiatives passe souvent par la reconnaissance des pairs. C'est en faisant des choses ensemble, en prenant le temps de se connaître que l'on commence à exister, et à "faire réseau". Faire ensemble demande une écoute mutuelle, une connaissance et une reconnaissance de l'autre. Le fonctionnement en réseau part de la convivialité, condition essentielle de l'échange, permet de prendre du recul et de trouver les moyens

de sa propre action. La reconnaissance passe alors par le plaisir, la convivialité, l'informel : la participation à un réseau (par exemple un réseau d'habitants, sans professionnels) permet une ouverture au monde, le regard de l'autre étant indispensable pour se développer. Une intelligence collective est à l'œuvre. Se retrouver au niveau national évite les enjeux de pouvoir qui pourraient apparaître au niveau local. Le réseau national offre aussi une plus forte reconnaissance, surtout lorsqu'elle n'existe pas, ou peu, au niveau local. En effet, on ne dépasse pas facilement les conflits dans son propre univers, il est parfois plus facile de dire certaines choses à l'extérieur. Le développement individuel va de pair avec le développement collectif, c'est pourquoi les échanges entre pairs, plus éloignés, sont indispensables. La reconnaissance par d'autres, géographiquement éloignés, peut aider au niveau local, car on ne peut pas être au niveau local dans un rapport de confiance à 100 %.

Certains moyens permettent une reconnaissance vis-à-vis de l'extérieur : film, livre, télé (moyens maîtrisés par les habitants), presse...

La construction de la parole n'est pas toujours facile. A un moment, de nombreux groupes se sont exprimés au moyen des radios libres, ou de journaux divers, mais la difficulté de les faire vivre économiquement a conduit à pratiquer l'auto-censure. Pour construire la parole, il faut que chacun trouve sa place dans le groupe, avec plaisir.

La diversité des modes de fonctionnement personnel, des cultures ne facilite pas le dialogue. Cela suppose des concessions de part et d'autre, et surtout un effort de compréhension mutuelle, d'écoute de l'autre, sans pour autant nier sa propre identité : il faut parfois oser intervenir, au nom de ses propres valeurs (réagir à une bêtise faite par un enfant du voisin comme manière de dire "je m'intéresse à votre bien-être"). "L'éducation pour tous, l'éducation par tous" : on donne le meilleur de soi pour l'autre.

L'E.P.C.I. de Colombey travaille à une collecte de la mémoire collective (savoir-faire, vie des villages), pour les archives mais aussi pour enclencher une dynamique : la restitution est toujours un moment important, quelle qu'en soit la forme, différente selon chaque village (peinture sur monuments, mise en lumière...). De même, l'élaboration de la charte de pays a été l'occasion de réunions publiques, de rencontres diverses. Un journal permet à tous les habitants de s'exprimer, de communiquer. 65 % de ses lecteurs disent le lire "très attentivement". Par ailleurs, 100 % des enfants connaissent l'action de l'E.P.C.I.

Cependant, on constate que la démocratie participative est le fait d'un petit groupe d'initiés : sur la zone de Colombey, environ 450 personnes participent à la vie du territoire sur 10 000. Et dans la région, le vote F.N. a été très important dans cer-

tains cantons. Cela révèle le très fort besoin de lieux d'écoute, pour répondre à l'anonymat croissant.

Les modes de fonctionnement de ces initiatives sont originaux : il s'agit de vivre une école de l'émancipation, pour que chacun construise son chemin, prenne du pouvoir sur sa vie et son territoire grâce à l'esprit critique, au respect de soi et des autres. Des options peuvent être choisies dans la vie quotidienne : ainsi l'équipe municipale de l'Île-Saint-Denis, issue notamment d'Ébullition, continue à utiliser du papier recyclé, à se fournir grâce au commerce équitable, à proposer des repas de quartier, des réunions de quartier, etc. faisant ainsi passer l'idée qu'aujourd'hui on peut "agir global". Toute la question est de contaminer ces manières de fonctionner à d'autres sphères.

Ces modes de fonctionnement non habituels ne sont pas reconnus. Certaines des initiatives représentées ont une fonction fédérative. Il est parfois plus facile d'être reconnu à l'échelon national que local. Ainsi l'association Phare, à l'Île-Saint-Denis, cherche-t-elle à mutualiser les moyens de différentes associations, à formaliser le partenariat existant et à l'organiser comme interlocuteur de la municipalité. Dans le Perche, la structure initiale a donné naissance à 5 S.A.R.L. et 4 associations, chacune juridiquement indépendante et ayant sa propre reconnaissance (par un milieu professionnel, une clientèle...). C'est bien une dynamique qui est à l'œuvre, mais elle n'est pas reconnue en tant que telle. Il a fallu créer une structure régionale pour être l'interlocuteur du Conseil Régional. Sur le plateau de Millevaches, les différentes associations assuraient une fonction d'accueil des nouveaux arrivants, non formalisée : la création du pôle d'accueil répond à la demande du Conseil Général d'avoir un seul interlocuteur, et permet de mutualiser et de rendre plus visibles les moyens nécessaires. Il est évoqué le problème "l'obligation" d'avoir un représentant pour dialoguer avec les pouvoirs publics. Souvent, ceux-ci ne reconnaissent l'existence de l'initiative que s'il y a un interlocuteur "officiel".

La fonction d'animation d'un réseau, avec ses dimensions de convivialité, d'échanges non formels, de soutien à une dynamique est pourtant essentielle : comment imaginer son financement et son soutien par les pouvoirs publics, dans sa forme originale, au-delà de la reconnaissance morale ? La pratique traditionnelle est en effet de conventionner les associations en fonction de leur nombre d'adhérents. Il faudrait repenser la convention comme un accord entre deux parties qui négocient un projet commun et qui définissent ensemble des moyens et les modalités d'évaluation. Cela suppose une plus grande proximité entre le "faire" et le "décider", et l'abandon de l'idée de fédération au profit de celle de réseau. C'est de l'ordre d'une tactique collective.

### Pistes de propositions

Dans toutes ces initiatives, il apparaît un besoin de formation, sous forme de recherche-action, ou d'accompagnement par un tiers extérieur pour établir un diagnostic partagé, monter des co-formations avec différents publics (habitants, élus, professionnels, membres d'associations...), écrire, prendre du recul, élaborer des outils d'évaluation. Cet accompagnement pourrait aussi porter sur des aspects plus techniques : forme juridique, financements.... Or les crédits formation sont souvent peu utilisés, très cloisonnés par domaine ou par financeur. Peut-être faudrait-il creuser les possibilités offertes par la Communauté Européenne au titre de l'éducation au développement durable, très présente dans les normes actuelles.

Comment faire reconnaître des expériences innovatrices, "hors-cadre", sans toutefois les modéliser et de ce fait créer un cadre unique ? Cela passe par des actes très concrets : comment obtenir une couverture sociale pour des jeunes qui voudraient faire un stage sans être dans une structure de formation

conventionnée selon les normes classiques ? Comment participer à la construction de la méthode d'évaluation qui va être appliquée par les financeurs ? Comment organiser une formation dont les conclusions soient rendues publiques, au-delà du groupe qui l'a vécue ? Il s'agit bien de rapprocher les financeurs et les décideurs du terrain de ces expériences originales.

Un besoin de confrontation des idées, des expériences s'exprime également. Ces initiatives ne sont généralement pas représentées dans les coordinations ou fédérations associatives, ni dans les conseils de développement. Ne faudrait-il pas investir ces lieux pour provoquer le débat et tenter de transformer les modes habituels de relations entre pouvoirs publics et associations ou structures plus informelles ? Comment permettre à ces lieux de prendre en compte, reconnaître des formes nouvelles d'action et d'organisation, qui contribuent à la démocratie participative ?

## Bibliographie

---

- *Actualité et futur de l'engagement*, Michel Wieviorka, in Raison et conviction : l'engagement, Michel Wieviorka, Serge Moscovi, Nicole Notat, Pierre Pachet, Michèle Perrot, revue Textuel, mars 1998.
- *Agir dans un monde incertain*, Michel Callon, Pierre Lascoumes, Yannick Barthe, éditions du Seuil, coll la couleur des idées, Paris, septembre 2001.
- *Agriculteurs et acteurs locaux autour du contrat territorial d'exploitation*, Transrural, n° 197, 25 septembre 01
- *Approche territoriale du développement durable : repères pour l'agenda 21 local*, Laurent Comélieu, Nathalie Holec, Jean-Pierre Piéchaud, 4D association Dossiers et Débats.
- *Ambiance Bois, le travail en partage*, Michel Lulek, ed Utovie, coll. Libres et solidaires, mai 1998.
- *Analyse de fonctionnement : « l'ACEISP : association pour la création d'emplois et l'insertion sociale et professionnelle »*, Édith Boyer, Claire Gournet, AROBASE, 1991-92.
- *Autonomie locale et développement de pays de quatre plateaux dans le massif central*, Agnès Bonnaud, thèse de doctorat en urbanisme et aménagement, Institut Français d'Urbanisme Université de Paris VIII, laboratoire théorie des mutations urbaines, janvier 1998.
- *Comment évaluer son utilité sociale ? Bilan d'une expérimentation associative*. Dossiers pour notre temps, Culture et Promotion, n°98- juillet- septembre 2002 & Boîte à outils, n°98bis.
- *Couplage de statuts juridiques entre une association et une société de droit commercial : une voie pour les projets d'utilité sociale et solidaire ?* Union Peuple et Culture, FNDVA, dies, novembre 2001.
- *Culture politique en construction, Entretien avec Pascal Perrineau*, Théories : impatiences démocratiques n°1, Septembre 1999.
- *De bonnes pratiques de développement local*, UNADEL janvier 2000.
- *Défis pour la gouvernance urbaine dans l'Union Européenne*, Georges Cavallier, 1999.
- *Démocratie participative : « notre façon de voir et de nous y prendre à l'Île Saint-Denis »*, Michel Bourgain, cahier n°6, Fédération des élus écologistes.
- *Discours de Madame la Ministre, Dominique Voynet au colloque européen, Aménagement et développement durable du territoire " 3/4/00*
- *Des territoires en mouvement*, Éric Favrey, Ligue de l'enseignement, Territoires, Hors série mai 1999
- *Du rural aux territoires : la contribution des associations*, Document préparatoire aux assises du CELAVAR, 14-15 novembre 2001.
- *Dynamiser le développement local participatif*, UNADEL, 20 octobre 1999.
- *Ébullition, portrait d'une association*, Barbara Grinberg, éd. Ébullition, mars 2001.
- *Éclairages sur l'évaluation de l'utilité sociale des associations*, Dossiers pour notre temps, Culture et Promotion, n°99- octobre-décembre 2002.
- *Égalité des chances et parité au fil de l'histoire*, Françoise Thébaud, in Femmes, Hommes, construire l'égalité, Grep, Revue Pour, n°168, décembre 2000.
- *Ensemble pour une économie plurielle : des solidarités territoriales au développement local, pour quelle politique*, Martine Théveniault-Muller, Dossier préparatoire aux rencontres européennes des acteurs de l'économie solidaire des 23 et 24 novembre 2000 à Tours.
- *Ensemble pour une économie plurielle : droit à l'initiative individuelle et collective*, Elizabeth Bucolo et Jean-Louis Laville, Dossier préparatoire aux rencontres européennes des acteurs de l'économie solidaire des 23 et 24 novembre 2000 à Tours.
- *Ensemble pour une économie plurielle : l'économie sociale et solidaire en Europe*, Texte d'introduction générale aux Rencontres européennes des acteurs de l'économie solidaire, Jean-Louis Laville, 23 & 24 novembre 2000
- *Et si la société civile entrait en campagne...* Hubert Prevot, la lettre d'actualité de la CPCA, n°1 avril 2002.
- *Fonctionner en réseau*, d'après l'expérience des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement, éd. Réseau École & Nature, juin 2002.
- *Genre et territoire*, Annie Labourie, Brigitte Biche, Éric Pallandre, in Femmes, Hommes, construire l'égalité, Grep, Revue Pour, n°168, décembre 2000.
- *Généalogie et critique de la notion de réseau*, Pierre Musso, Art Presse, Hors série novembre 1999.
- *Guide pour l'animation des réseaux d'acteurs sociaux*, Document préparatoire coordonné par Christine Vaufreret, Réseau École et Nature, janvier 2001.
- *Hommage à Waldeck-Rousseau*, Jean-Claude Bardout, Juris associations, n°234, 1er mars 2001.
- *Informers pour nos semblables*, journal trimestriel d'information et de débat du plateau Millevaches, n°1.
- *La culture, source des valeurs communes de demain*, éditorial de Marc Caillard, Enfance et Musique, Mag n°4, 2000.
- *La coopérative, une autre façon d'entreprendre d'hier à aujourd'hui*, ouvrage collectif, Scopédit, mars 2001.
- *La démarche participative du pays de Loue-Lison*, Réseaux et développement, la lettre du développement local participatif, n°6, oct-nov 01
- *La décentralisation et le citoyen*, Rapport présenté par Madame Claudette Brunet-Léchenault, Avis et rapports du Conseil Économique et Social, 2000, Les éditions des Journaux officiels.
- *La fin des militants*, Jacques Ion, Éditions de l'atelier, Paris, 1997.
- *La fin est dans les moyens*, Entretien avec François Bloch-Lainé, Économie et Humanisme n°335, décembre 00.
- *La gestion des territoires*, Pierre Calame in Villes et développement durable, 28/10/97
- *La lettre d'actualité de la CPCA*, n°1 avril 2002.
- *La lettre du syndicat mixte de Millevaches en Limousin*, avril 2002.
- *L'apport de l'esprit et de l'expérience des MJC au mouvement d'éducation populaire*, par Jean Laurain, La République des jeunes, colloque à l'Assemblée Nationale, 17-18 décembre 1994.
- *Le CNVA au service de la liberté d'association*, éditions la documentation française, 2001.
- *L'économie sociale*, Éric Bidet, Le Monde éditions, 1997.

- *Le développement durable*, Prospective infos du 13/01/99 – DATAR
- *L'éducation populaire entre le modèle républicain et la tentation communautaire*, Guy Saez, in la république des jeunes, colloque Assemblée nationale 17-18 décembre 1994, Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture.
- *Les associations à l'épreuve de la décentralisation, bilan 1991-1992*, éd. la documentation française, Paris, 2ème trimestre 1993.
- *Les chemins du possible dans le cadre législatif actuel, Interventions d'Yves George Gérard Logié*, Réseaux et développement, la lettre du développement local participatif, n°6, oct-nov 01
- *Les conseils de développement : un système de participation démocratique locale à construire*, Plateforme interassociative, territoires d'avenir, mai 00.
- *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herrebos, Yves-Fédéric Livian, éd. Le Seuil, Dijon, avril 1996.
- *Les trois principes du développement local*, UNADEL
- *Loi 1901 sur les associations, cent ans et toutes ses dents*, Politis, n°31 Hors série, mars 2001.
- L'OMS du Port ou le pari du sport pour tous et toutes, 25 ans d'une expérience unique, Raymond Lauret, éd. oms du Port, juin 1996.
- *L'organisation de l'économie sociale et solidaire, Rapport de synthèse des consultations régionales*, Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Économie Sociale, 5 juin 00.
- *L'utopie d'une économie de changement social, Entretien avec Guy Hascoët*, Économie et Humanisme, n°35 octobre 00.
- *Notre Île*, journal d'informations locales, n°1 octobre 2001.
- *Nouvelles pratiques de la médiation sociale, Jeunes en difficultés et travailleurs sociaux*, Dominique Bondu, éditions ESF, Collections actions sociales.
- *Pays de Colombey et du Sud Toulinois : 20 ans de développement pour une charte de pays*, EPCI, 1998.
- *Penser, sentir et agir la métamorphose*, Loïc Dutay, L'Harmattan, octobre 2000
- *Pour des conseils de développement participatifs*, la lettre n°1 Territoires d'avenir, UNADEL, AVRIL -MAI 2002.
- *Pour une charte d'engagements réciproques entre pouvoirs publics et associations*, FONDA, 25 août 2000.
- *Programme territoires de prospective 2020*, DATAR 2000.
- *Quand l'entreprise apprend à vivre*, B. Barras, M. Bourgeois, E. Bourguinat, M. Lulek, Éditions Charles Léopold Mayer, Fondation pour le Progrès de l'Homme, 2ème trimestre 2002.
- *Rapport sur la recherche-action pour le ministère de l'Équipement du transport et du Tourisme : « du GIE Genèse au développement des initiatives locales urbaines »*, Anne Bresson, Claire Gilman, Henri Guétaz, Jean Hugonard, Charly Olivier avec Danièle Demoustiers, économiste.
- *Rapport sur l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale*, Alain Lipietz, 1998.
- *Regards croisés entre professionnel, bénévole et ami de musée impliqués dans un même site : le musée de Revermont*, Serge Chaumier, La lettre de l'ocim (office de coopération et d'information muséographique), n°75, mai-juin 2001.
- *Séminaire consacré au guide Territoires et pratiques de démocratie locale*, ADELS, CELAVAR, Fédération des Parcs, Mairie-Conseils (CDC), 15 février 2002.
- *Suivi de la recherche-action Cap Genèse : « Une nébuleuse d'entreprises dynamiques pour l'innovation et l'intégration socioprofessionnelle »*, Pierre Boisgontier et Michel DeBernardy, ERAD, décembre 1993.
- *Territoires*, la revue de la démocratie locale, n°430 cahier 2 septembre 2002, ADELS.
- *Territoires en France*, Xavier Greffe, Économica, 1984
- *Territoires et pratiques de démocratie locale*, ADELS, CELAVAR, Mairie-Conseils - Caisse des dépôts et consignations, Fédération des parcs naturels régionaux, octobre 2001.
- *Une grande loi de liberté*, Cahier spécial, La lettre du Gouvernement, 5 juillet 2001.
- *Utopie pour le territoire, cohérence ou complexité ?* sous la direction de Françoise Gerbaux, Ed de l'aube, coll Société et Territoire, 1999
- *90 propositions pour plus de démocratie*, Revue Territoires, supplément au n°407, avril 2000.

## Coordonnées

---

**INITIATIVES**

- *Plateau Limousin* le Villard 23460 ROYÈRE-DE-VASSILIÈRE  
tel 05 55 64 70 53 plateauxlimousin@aol.com
- *Genèse 3bis* rue Clément 38000 GRENOBLE `   
tel 04 76 21 40 06
- *Reinette Verte* 35 grande rue 28240 CHAMPROND-EN-GÂTINE  
tel 02 37 49 83 62
- *Phares- Ébullition* 6 rue Arnold Géraux 93450 ILE SAINT-DENIS  
tel 01 48 20 23 09
- *AS Rome* 40 rue de Londres 97420 LE PORT (ÎLE DE LA RÉUNION)  
tel 02 62 55 58 62
- *Association Kermarron* 29 bis rue Charles de Foucault 29100 DOUARNENEZ  
tel 02 98 92 31 82 kermarron@wanadoo.fr
- *EPCI de Colombey et du Sud Toulousain* BP 12 - 6 impasse de la colombe 454170 COLOMBEY-LES-BELLES  
tel 03 83 52 71 88 epci.colombey@wanadoo.fr
- *GTI de la Duchère* Centre social du Plateau 234 avenue du plateau 69009 LYON  
tel 04 78 35 31 33
- *LAHGGLO* chez Marie-Christine Simiand 4 place Jean Moulin 38000 GRENOBLE  
tel 04 76 54 69 38
- *Amis du Musée du Revermont* Mairie 01370 TREFFORT-CUISIAT
- *Réseau École et Nature* Espace République 20 rue de la république 34000 MONTPELLIER `   
tel 04 67 22 93 98 info@ecole-et-nature.org

**INTERVENANTE**

- Noëlle Diébold - Cabinet Peyros 24 rue J. Cellier 21000 DIJON  
tel 03 80 42 16 00 peiros1@wanadoo.fr

**CHARGÉE D'ÉTUDE**

- Béatrice Poncin - Oxalis SCOP  
Broissieux 73340 BELLECOMBE-EN-BAUGES  
tel : 04 79 63 39 70  
beatrice.poncin@oxalis-bauges.org

## Travaux complémentaires

---



Liberté • Égalité • Fraternité  
REPUBLIQUE FRANÇAISE  
PREMIER MINISTRE

## Conseil National de la Vie Associative

Commission  
*Vie associative et animation territoriale*

# Invitation

## Journée d'étude

Restitution de la recherche-action  
conduite durant l'année 2002 sur

« LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION SOCIALES  
À L'ŒUVRE POUR LA VITALITÉ DES TERRITOIRES »

**Le 10 décembre 2002**  
à la Maison des Sports  
à Paris

### Lieu d'accueil

Maison des sports  
1 avenue Pierre de Coubertain  
Paris

Porte de Gentilly  
RER B station « Cité universitaire »



**CNA**  
**Chantal Bruneau**  
Conseillère technique  
**35, rue Saint-Dominique**  
**75007 PARIS**

L'objet de cette journée d'étude est d'enrichir la réflexion, de débattre sur ce sujet d'actualité et d'esquisser ensemble des préconisations.

## Programme

- 9 h 00** **Café d'accueil**
- 9 h 15** **MOT DE BIENVENUE**  
de **M. Henri Serandour**,  
*président du Comité national olympique et sportif français*
- 9 h 30** **OUVERTURE ET PRÉSENTATION DE LA JOURNÉE D'ÉTUDE**  
par **M. Henri Blanc**,  
*président de la commission Vie associative et animation territoriale*
- 10 h 00** **PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE-ACTION ET RAPPEL DES ATTENTES DE LA COMMISSION**  
par **Mme Elisabeth Bourgain**,  
*membre de la commission*
- 10 h 00** **RESTITUTION DES RÉFLEXIONS ISSUES D'UN TRAVAIL D'ANALYSE DE TERRAIN AUPRÈS DE DIX INITIATIVES**  
par **Béatrice Poncin**,  
*chargée d'étude, Oxalis*
- 13 h 00** **DEBAT GÉNÉRAL**  
**À PARTIR DES THÈMES MIS EN ÉVIDENCE**
- 14 h 30** **TABLE RONDE ET DÉBAT**  
**«LA PARTICIPATION À LA VITALITÉ DES TERRITOIRES : DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATIONS SOCIALES »**  
animée par **M. Jacques Remond**,  
membre de la commission  
et président du **CARNACQ**  
*(Carrefour national des associations d'habitants et comités de quartiers)*  
avec la participation de :  
**M. Gilles Vrain**, ou son représentant.  
président de l'ADELS  
*(Association pour la démocratie et l'éducation locale et sociale)*  
**M. Olivier Dulucq**,  
membre du bureau du **CELAVAR**  
*(Comité d'études et de liaison des associations à vocation agricole et rurale)*  
**M. Jacques Demeulier**,  
président du **CNAJEP**  
*(Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire)*  
**M. Marc Colmou**,  
délégué général de l'**UNADEL**  
*(Union nationale des acteurs et des structures de développement local)*
- 16 h 30** **CLÔTURE DE LA JOURNÉE : CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES**  
par **Mme Édith Arnoult-Brill**,  
*présidente du CNVA.*

Coupon réponse à renvoyer à Chantal Bruneau,  
conseillère technique du CNVA,  
35, rue Saint-Dominique 75007 PARIS  
Tél : 01 42 75 87 00  
impérativement avant le 4 décembre 2002

Prénom : .....  
Nom : .....  
Organisme : .....  
Fonction : .....  
Adresse postale : .....  
.....  
.....  
Téléphone : .....  
Adresse e-mail : .....

Je m'inscris pour la journée du 10 décembre  
oui  non

Je m'inscris pour le buffet (offert par le CNVA)  
oui  non

# Restitution de la recherche-action

Les travaux de cette recherche-action ont été restitués lors d'une journée qui s'est déroulée le 10 décembre 2002 au Comité National Olympique Sportif Français. Cette journée de travail a eu pour intention d'apporter des éléments complémentaires par un débat sur les contenus de l'étude et une confrontation, source d'ouverture, avec les travaux d'autres acteurs.

Une table ronde a réuni quatre organisations importantes, (représentées par Jacques Demeulier, président du CNAJEP ; François Hannover, directeur de l'ADELS ; Marc Colmou, délégué général de l'UNADEL et Olivier Dulucq, membre du bureau du CELAVAR) qui œuvrent sur des sujets analogues. Nous les présentons ci-dessous ainsi que quelques extraits de leurs travaux qui sont en concordance avec le sujet de la recherche-action.

## PRÉSENTATION DES ACTEURS

### ADELS

Association pour la démocratie et l'éducation locale et sociale, l'ADELS réunit des élus locaux, des universitaires, des fonctionnaires territoriaux, des militants associatifs, des travailleurs sociaux... Lieu d'échange, de réflexion et de propositions, l'ADELS agit pour la promotion d'initiatives locales favorisant la démocratie.

- L'ADELS édite *Territoires*, revue mensuelle qui apporte des outils de réflexion et d'action aux acteurs locaux.
- L'ADELS a des correspondants locaux (élus, professionnels, habitants) qui, au sein de l'observatoire des initiatives locales de citoyenneté ou au cours de rencontres et des séminaires réfléchissent et travaillent à l'amélioration des conditions d'exercice de la démocratie au niveau local.
- L'ADELS encadre des activités de formation élaborées en concertation étroite avec ses commanditaires. Pour les élus et avec les autres acteurs locaux, elle anime des sessions visant à promouvoir la légitimité de chacun dans la gestion des dossiers quotidiens.

Association d'éducation populaire, l'ADELS ouvre également des séminaires de formation destinés aux cadres bénévoles et aux professionnels des fédérations nationales et des associations locales.

- L'ADELS anime un secteur études qui axe son travail autour de l'idée de démocratie locale et de développement et dont l'objectif est de constituer un stock de recherches, disponibles pour les acteurs locaux, sur les expériences de participation des citoyens à la vie locale. L'association réunit régulièrement ses partenaires au cours des *Rencontres de la démocratie locale*.

### La démocratie locale

L'ADELS présente ainsi ces rencontres : « Les Rencontres de la démocratie locale sont produites par un réseau d'associations nationales en synergie avec de nombreux acteurs locaux. Elles ont pour objectif de faire se rencontrer tous ceux qui, par leurs pratiques militantes ou professionnelles, élus ou fonctionnaires, cadres associatifs, sont au cœur du débat social, de la politique de la ville, de l'action citoyenne locale.

Aujourd'hui, dans de très nombreux territoires, ruraux ou urbains, en France et dans le monde, un nouveau rapport au pouvoir et de nouvelles formes de décisions publiques sont inventés. Portées par des associations, des groupes d'habitants, des élus et des techniciens, les initiatives locales de citoyenneté se développent, multiformes.

Elles articulent les enjeux locaux et globaux. Elles interpellent le fonctionnement des institutions démocratiques, les modes d'organisation des services publics. Au-delà, elles modifient notre perception sociale et économique du monde contemporain et mettent en place des alternatives concrètes à la mondialisation libérale. La démocratie de délégation, marquée notamment par une abstention croissante, est en question.

Reconnaissons le pouvoir aux initiatives citoyennes, soutenues par un vrai désir de politique, de réhabiliter l'action locale et les liens civiques en transformant les règles et les pratiques, en introduisant la transparence et de nouvelles formes démocratiques de co-élaboration et de contrôle de la décision».

### ADELS

Association pour la démocratie et l'éducation locale et sociale.  
108 rue Saint Maur 75011 PARIS.

Tel : 01 43 55 40 05  
adels@globenet.org  
www.adels.org

### CELAVAR

Amorcé en 1982, le CELAVAR est une coordination d'associations nationales à vocation agricole et rurale. Le CELAVAR est constitué d'associations qui contribuent à l'animation, à la formation et au développement local en milieu rural.

Les objectifs du CELAVAR sont définis par une charte signée par ses adhérents :

- favoriser l'examen de problèmes qui se posent spécifiquement aux associations à vocation agricole et rurale ;
  - rendre possibles des initiatives de réflexion et d'échange sur des sujets d'intérêt général ;
  - favoriser l'organisation et la concertation des associations à vocation agricole et rurale, et leur représentation au sein des structures et institutions associatives ainsi qu'auprès des pouvoirs publics.
- Les critères d'adhésion sont définis par cette même charte.

Le CELAVAR collabore régulièrement avec des partenaires associés cooptés. Le CELAVAR est constitué en association, selon la loi de 1901, dénommée : Asso-

ciation de gestion du CELAVAR 16 unions ou fédérations nationales adhèrent au CELAVAR. Ces 16 réseaux nationaux représentent en milieu rural : 700 associations régionales ou départementales et 35000 associations locales. Les adhérents du CELAVAR et leurs associations locales emploient près de 60000 personnes pour leurs diverses activités sociales, culturelles, environnementales et économiques en milieu rural.

Le CELAVAR a conduit de différentes études, des guides méthodologiques et a réalisé de nombreux colloques. Il a mis en place dès le début un processus de concertation entre les associations nationales et diffuse régulièrement de la documentation et de l'information. Il est à l'origine de la création d'un réseau européen «Virgile». Le CELAVAR produit de la méthode et de l'interpellation par rapport aux pouvoirs publics dans une démarche constructive. Il travaille actuellement avec des partenaires institutionnels sur une étude prospective concernant les pratiques d'animation de réseaux nationaux et sur le guide méthodologique de démocratie locale.

Le milieu rural est fertile d'innovation sur la participation du fait des liens de proximité entre les habitants et les élus.

### Territoires et pratiques de démocratie locale.

En octobre 2001, avec l'ADELS, Mairie-conseils et la Fédération des Parcs Naturels Régionaux, la Caisse des dépôts et consignations, le CELAVAR a participé à l'élaboration d'un guide méthodologique «Territoires et pratiques de démocratie locale». Présenté sous forme de fiches techniques, il apporte de nombreux éléments de compréhension de l'organisation des territoires étayé par des exemples concrets. Ce guide est accompagné de séminaires dans différentes régions.

En introduction, le guide retrace les grandes évolutions des lois concernant l'aménagement du territoire et continue par ce propos : «Pour les citoyens, ce profond bouleversement de notre organisation territoriale peut se traduire par un plus grand éloignement et par une moindre lisibilité des lieux de décision, du fait notamment que les délégués intercommunaux ne sont pas élus au suffrage universel direct. Mais à l'inverse, ce mouvement peut aussi susciter un renouvellement des pratiques démocratiques. À l'appui de cette seconde hypothèse, il faut en effet noter que les dynamiques de développement ont particulièrement besoin d'être approuvées, et même portées, par une grande variété d'acteurs. D'ailleurs, depuis parfois une vingtaine d'années, différents territoires illustrent très concrètement ce propos en conjuguant de manière originale le développement de projets intercommunaux et l'invention de nouveaux modes de fonctionnement collectifs».

### **CELAVAR**

Comité d'étude et de liaison des associations à vocation agricole et rurale.

13-15 rue des petites écuries 75015 PARIS

tel : 01 48 24 09 41

celavar@wanadoo.fr

www.celavar.org

## CNAJEP

Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire, le CNAJEP créé en 1968 est une coordination d'associations, d'unions, de fédérations et de mouvements nationaux de jeunesse et d'éducation populaire. Il regroupe actuellement 76 associations nationales. Il a pour vocation l'animation et la représentation de son réseau d'associations membres. Pour cela il collecte, produit et diffuse de l'information. Ses missions principales sont :

- une représentation des mouvements de jeunesse et d'éducation populaire auprès des pouvoirs publics et au sein d'instances paritaires ou interassociatives.
- une fonction de veille et de proposition sur des sujets d'actualité
- une fonction de recherche et d'étude

Les orientations du CNAJEP pour les années 2003-2006 portent sur trois thèmes : la jeunesse et l'éducation populaire, la structuration et l'organisation associative, l'animation territoriale et les enjeux internationaux et européens.

### L'éducation populaire

«L'éducation populaire se repositionne aujourd'hui comme une démarche éducative, intergénérationnelle et interculturelle, elle vise à transformer les rapports que les citoyens entretiennent avec leur territoire, mais aussi avec leur vie quotidienne. Pour réussir cette transformation, l'éducation populaire s'attache prioritairement aux questions de jeunesse y compris celle de l'enfance. Les enjeux de l'éducation formelle et non formelle sont pour celles-ci essentiels».

Une motion d'orientation décrit un contexte en pleine mutation et déclare :

«L'anniversaire de la loi 1901 en 2001a constitué une nouvelle étape dans la structuration récente du monde associatif, avec l'émergence de la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA) et sa reconnaissance par les pouvoirs publics comme acteur ayant vocation à représenter diverses réalités associatives ; la signature en juillet 2001 d'une charte d'engagement réciproque entre le Premier ministre et le président de la CPCA en est une illustration marquante. Ce processus inauguré par les Assises Nationales de la Vie Associative de 1999, a débouché sur des mesures concrètes prises par l'État concernant entre autres la fiscalité des associations, la question du bénévolat, les relations entre État et associations dans les territoires ou encore le conventionnement avec les pouvoirs publics. Ces mesures ne sont qu'une première étape. Ce processus doit se poursuivre et s'approfondir. Les associations doivent devenir des partenaires à part entière dans les grandes négociations sociales qui font évoluer l'organisation générale des temps sociaux et la redistribution des richesses collectives.

Les associations, tout particulièrement celles qui se structurent autour de la jeunesse et de l'éducation populaire, sont une composante essentielle des forces sociales œuvrant à tous les échelons territoriaux. Les associations

de jeunesse et d'éducation populaire ont été fragilisées par le développement de logiques bureaucratiques, l'instrumentalisation par les pouvoirs publics dans le cadre de dispositifs d'insertion ou encore la marchandisation du secteur éducatif. Le contexte qui prévaut actuellement accroît ces incertitudes et conduit l'ensemble des corps intermédiaires à interroger leur rôle, leur positionnement et leur mode d'intervention au plus près des habitants.

L'éducation populaire doit poursuivre sa vocation de promotion sociale collective et de structuration d'espaces d'éducation critique. Nos organisations doivent être soutenues dans leurs actions visant à donner aux citoyens les moyens de peser en toute intelligence sur les choix de leur vie quotidienne en comprenant les enjeux et les conséquences possibles. Le CNAJEP, avec toutes les associations qui le constituent, continuera à s'inscrire dans une exigence de réalisation d'un idéal démocratique et républicain et d'accès aux droits. Il considère en effet que la participation du mouvement social à la vie politique, économique, culturelle et sociale est au cœur de la possibilité démocratique».

### CNAJEP

Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire.

15 passage de la Main-d'Or 75011 PARIS.

Tel : 01 40 21 14 21

cnajep@cnajep.asso.fr

### UNADEL

Association loi 1901, l'Unadel est née le 13 octobre 1992 de la fusion de deux associations : l'ANDLP (Association Nationale pour le Développement Local et les Pays), réseau d'acteurs et de personnes physiques et morales, créée à la suite des états Généraux des Pays de Mâcon en 1982, et la Fédération des Pays de France, regroupant des structures intercommunales de développement local.

A mesure que les territoires ruraux et urbains se sont engagés dans une dynamique de développement local, s'est affirmée l'exigence d'une expression et d'une reconnaissance du développement local.

Aujourd'hui l'Unadel donne de l'ampleur au mouvement du développement local. Carrefour d'échanges sur les expériences et les savoir-faire, lieu de réflexion et d'innovation, l'Unadel est aussi un outil d'expression et d'appui des structures de développement local auprès des pouvoirs publics.

- L'UNADEL est portée par 600 adhérents de nature différente ...
- Des collectivités et des associations : communautés de communes, conseils généraux, syndicats mixtes, pays, associations de développement et d'éducation populaire, associations de quartiers...
- Des individus : élus locaux, agents de développement, socioprofessionnels, membres d'associations et toute personne adhérente aux valeurs du développement local.
- Des structures d'appui : tout organisme qui

apporte un appui technique au développement des territoires (centre de formation, bureau d'études, structures socioprofessionnelles, ...).

- Des valeurs et des principes communs :
  - La globalité : le développement local intègre tous les aspects du développement au service d'un projet collectif d'épanouissement des individus : économie, culture, éducation, aménagement, écologie ...
  - Le territoire : le développement local s'inscrit sur un territoire vécu, approprié par ses habitants, permettant une proximité et des échanges fréquents entre les citoyens et les décideurs politiques ou administratifs, mais aussi ouvert sur le monde et sur des échanges avec d'autres territoires.
  - La citoyenneté : la démocratie participative est la force motrice du développement local. La réussite d'un projet dépend, pour beaucoup, de la participation réelle de la population à son élaboration et du partenariat mené avec tous les organismes concernés. Le dialogue et la participation profitent à tous les acteurs, de l'individu au groupe professionnel ou social en passant par les élus politiques.
- Les missions générales :
  - Recherche-action et expérimentation
  - Information, mise en réseau et échanges d'expériences entre collectivités et acteurs du développement local
  - Promotion du développement local participatif auprès des collectivités locales et des acteurs des politiques publiques.
- Orientations 2002
  - Informer et former les adhérents
  - Promouvoir des actions coordonnées
  - Développer la coopération internationale
  - Renforcer l'ancrage et la communication du
  - Développer la démocratie participative dans les projets de territoire
  - Stimuler la création d'activités et le développement économique solidaire
  - Conforter les métiers du développement local

### Le développement local participatif

Le développement local connaît un moment historique. La Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire (LOADDT) représente une reconnaissance du développement local participatif avec la création des conseils de développement.

Il faut maintenant éviter la facilité et réussir une mise en œuvre audacieuse. Le mot "développement" recouvre deux concepts différents :

- Le développement par programmes et croissance sans limite
- Le développement par projet et solidarité.

C'est ce dernier que le réseau UNADEL entend promouvoir et qu'il appelle le "développement local" ; ce développement qui nécessite le réveil de territoires, communautés de projet, et donc des femmes et des hommes.

Le développement local doit permettre l'épanouissement des personnes sur le territoire où elles vivent, en

bâtissant entre partenaires une communauté de projet sur un espace de vie. Le développement local se met en œuvre par un processus spécifique et démocratique :

- parce qu'il fait de l'animation, le cœur de la démarche (il ne s'agit pas de recettes !),
- parce qu'il suscite des procédures (et non l'inverse !),
- parce qu'il implique l'articulation avec des programmes,
- parce que face à un besoin, c'est avec les acteurs concernés qu'il construit la réponse.

Pour que ces territoires soient réellement ces lieux de rencontre où chacun trouve sa place dans une création collective et un pouvoir partagé, il faut transformer notre vision de :

- l'économie en mettant l'homme en son centre
- la croissance en la maîtrisant pour en assurer une équitable répartition
- l'éducation du citoyen-acteur en reconnaissant l'apprentissage par la démarche de projet
- la technique pour qu'elle soit maîtrisée, au service des individus
- le politique qui doit être réhabilité et articuler démocratie de représentation et démocratie de participation.

Le développement local, lieu d'articulation, répond alors aux enjeux de ce temps : emploi, intégration sociale, citoyenneté active.

#### UNADEL

Union nationale des acteurs et des structures de développement local.  
1 rue du pré St Germain 93500 PANTIN.

Tel : 01 41 71 30 37  
unadel@wanadoo.fr  
www.unadel.asso.fr

#### UNE DÉMARCHE INTER-ASSOCIATIVE : LA PLATE-FORME "TERRITOIRES D'AVENIR"

L'UNADEL adhère à des réseaux de concertation comme le CELAVAR, à Entreprises Territoires et Développement ou au Comité Français de Solidarité Internationale dans le champ du développement et de la coopération.

Elle anime depuis 1997 la plate-forme interassociative "Territoires d'Avenir". Composée de 45 associations ou réseaux nationaux (d'éducation populaire, de développement urbain ou rural, de formation), cette plate-forme a été créée au moment de "Territoires d'Avenir", la convention nationale des territoires en développement organisée en 1997 par l'Unadel en Pays Cathare.

Lieu d'échanges sur les enjeux communs du développement local et de la citoyenneté, cette plate-forme a axé ses travaux sur la constitution des pays et l'organisation des conseils de développement et a publié différentes productions sur ce thème.

De cette dynamique inter-associative est née l'expérimentation "Pour des conseils de développement participatifs" qui accompagne et valorise le travail de

groupes d'acteurs locaux (élus, associatifs ou socio-professionnels) de 42 territoires urbains et ruraux.

Un rapport d'étape de la plateforme vient d'être publié. Il présente 10 expériences pour donner quelques points de repères sur la démocratie participative. En introduction, il mentionne : «Avec la création du conseil de développement dans le cadre d'un projet de pays ou d'agglomération, les citoyens non élus, les acteurs de la société civile ont accès à un espace de dialogue, de débat et de construction collective. Ils peuvent réfléchir, affirmer un positionnement commun et participer aux décisions concernant les projets d'avenir de leur territoire. C'est en ce sens que les acteurs associatifs ont toute la légitimité pour participer au conseil de développement. En plus d'être porteurs de projets concrets, ils sont en permanence en contact direct avec la population. La construction du conseil de développement les invite à reconsidérer leur rôle vis-à-vis du territoire, de son développement et de ses choix pour les années futures. L'enjeu est de donner corps à ce nouveau système de décision et de participation. Il est évident que chaque territoire invente sa propre démarche en fonction de son histoire. Il n'y a pas de mode d'emploi. Les clefs d'entrée sont multiples. C'est en expérimentant, en innovant que les acteurs locaux font vivre la participation. [...] Selon les contextes, des associations régionales ou départementales accompagnent leurs interlocuteurs locaux pour réfléchir à leur rôle, aux modalités de leur participation ; d'autres associations locales s'investissent dans le conseil de développement se positionnant comme participants actifs à la construction du pays ou de l'agglomération. Dans d'autres cas, ce sont les porteurs des démarches de pays ou d'agglomération qui interpellent les associations pour qu'elles s'organisent, s'expriment, participent. Enfin, quand les associations deviennent actrices de ce nouveau système de participation, elles doivent trouver progressivement leurs repères, leurs modes d'action et de travail, faisant évoluer les pratiques associatives. [...] Adoptée en juin 1999, la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire, en créant le conseil de développement aussi bien pour les pays que pour les agglomérations, constitue une avancée fondamentale sur la place de la société civile dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des démarches de développement local. Pour nos réseaux associatifs d'éducation populaire, de développement social, de développement local, regroupant élus locaux, militants associatifs, acteurs socio-professionnels, soucieux de l'impact de la LOADDT sur le développement local, l'enjeu est de donner corps à la démocratie de participation qui ne se limite pas à la consultation ou à la réalisation d'action mais qui concerne l'élaboration du projet global et du programme d'action, la participation à la prise de décision, la prise de responsabilité, le suivi des actions et leur évaluation. [...] C'est dans la singularité des lieux et des situations, avec l'intelligence et la capacité d'action de chacun que s'élaboreront des démarches locales adaptées. Cependant, par le présent texte, nous souhaitons aborder ce qui permettra de réussir la mise en

place des conseils de développement.

La mise en place des conseils de développement relève d'un accord entre élus locaux, habitants et acteurs organisés pour construire un mode de gouvernance du territoire qui associe pleinement la société civile. Les maires et les délégués intercommunaux sont en première ligne pour initier la constitution des conseils de développement. Mais les modalités de leur création ne peuvent être le fruit d'une décision unilatérale des élus. Pour cela doivent être organisés en amont : une information large de la population pour expliciter ce qu'est un pays ou une agglomération selon la LOADDT ; des débats publics de proximité pour permettre aux habitants intéressés d'apprécier et d'intégrer la démarche qui voit le jour.

Il importe aussi que la création du conseil de développement tienne compte des lieux et des formes de mobilisation et d'organisation qui participent déjà à la vie locale et qui contribuent à la dynamique de développement, comme par exemple, les comités de quartier dans les agglomérations. Par conséquent, le conseil de développement ne se réduit pas à un outil par lequel la société civile va donner son avis. Il constitue un système d'organisation, un espace de travail avec des débats nécessairement contradictoires pour forger un regard partagé sur les atouts et faiblesses du territoire ; pour identifier les enjeux essentiels de développement ; pour construire une ambition commune aux habitants et acteurs organisés ; pour élaborer la stratégie de développement pour les années à venir. [...] Même si les modalités de fonctionnement seront pour une bonne part inventées progressivement, certaines d'entre elles doivent néanmoins être abordées dès la mise en place du conseil de développement : par exemple la présence ou non d'élus dans le conseil de développement. Au-delà de cette question, c'est l'articulation entre la structure de gestion de pays ou de l'agglomération et le conseil de développement qui est à inventer par chaque territoire. [...] A l'évidence rien ne serait plus stérile que de développer des démarches de participation active des habitants et des acteurs organisés sans relation avec les structures d'élus car elles seraient sources d'indifférence et de méfiance ainsi que de blocage au moment des choix. [...] Un conseil de développement efficient a donc un fonctionnement démocratique et dialogue régulièrement avec la population. Ses travaux donnent lieu à la mise en place de groupes de travail : par appel répétés à participation, ils associent de nouveaux habitants et acteurs organisés ; ils ne peuvent pas rester sectoriels et doivent aborder des questions transversales, comme l'accueil de nouvelles populations, la qualité du cadre de vie. À partir de ces groupes de travail, la composition du conseil de développement doit évoluer régulièrement».

## QUELQUES LIGNES DU DÉBAT

*Les propos ci-dessous n'ont pas fait l'objet d'une validation consensuelle. Ils n'engagent que leurs auteurs et la transcription qui a pu en être faite.*

### Une analyse confortée

La table ronde ainsi que le débat ont permis une évaluation spontanée de la recherche-action et d'aller ainsi jusqu'au bout de la démarche. Les travaux des différents acteurs viennent confirmer les éléments d'analyse présentés ici. Les propositions issues de la recherche-action sont partagées par d'autres organisations associatives et s'en trouvent de ce fait renforcées.

### Au-delà d'un clivage sur les formes d'organisation

- S'interroger sur les nouvelles formes d'organisation interpelle les formes d'organisation associatives et fédératives dont le fonctionnement est établi depuis de longue date. Ce sont des modes de fonctionnement qui ont suivi la croissance des groupes et les nécessités d'organisation aux différentes échelles (locales, départementales, régionales et nationales). L'organisation de forme pyramidale correspond à des besoins, en particulier à celui de représentation. Elles regroupent plus de personnes et sont dans des phases de pérennisation de l'organisation. L'organisation statutaire est très importante pour le mode de fonctionnement démocratique. Cela n'empêche pas le travail de proximité, ainsi par exemple, le Comité national olympique sportif français (CNOSF) a une étendue très large et en même temps travaille en réseau sur des territoires de proximité sur des pôles de développement local et d'insertion sociale par le sport.

- Les petites associations ou les groupes organisés sans statut particulier développent d'autres formes d'organisation adaptées à la souplesse recherchée à leur dimension de taille humaine et de proximité de vie sur les territoires. Elles sont parfois adossées à des associations de taille plus importantes ou à des fédérations si cela est opportun.

- Des questionnements sont posés sur l'âge moyen élevé des bénévoles des associations. Comment irriguer plus fortement (attrait, participation, implication, évaluation quantitative...) ? Les cadres dirigeants sont aussi des employeurs, se pose la question de leur besoin de formation sur les problématiques territoriales, sur le devenir du tissu associatif.

- Certains estiment que la démarche et la forme de l'organisation est aussi importante que la finalité et l'action développée et d'autres pensent que le plus important est le nombre de personnes mobilisées quelque soit la forme juridique et le mode d'organisation. Il est dit que l'association doit faire attention de ne pas s'institutionnaliser. La question du formel ou de l'informel n'est pas le problème de fond car la loi 1901 laisse beaucoup de souplesse pour les modes de fonctionnement. De même que la question ne se situe pas de savoir si le terme de réseau viendrait réhabiliter par un simple changement de vocabulaire les pratiques des fédérations. Ce n'est pas la forme qu'il

faut contester mais la façon de l'habiter. Le Fonjep, par exemple, forme ancienne est une expérience de co-gestion, de nouvelle gouvernance : association, état, collectivités locales avec une analyse partagée sur les territoires.

- Des points de vue différents n'empêchent pas des acteurs de travailler ensemble lorsqu'ils ont la bonne volonté de le faire.

### Le maillage

- Des associations de grande taille et des fédérations travaillent en réseau. Le maillage se réalise de fait lorsque des actions se croisent et lorsque des intérêts communs se dessinent. Ainsi, même les coordinations d'associations et des fédérations nationales sont dans des logiques de maillage. Par exemple, l'UNADEL «tête de réseau» est membre d'une autre «tête de réseau», le CELAVAR. Des associations sont regroupées dans l'une ou l'autre des coordinations en fonction de leur centre d'intérêt, ainsi une association d'éducation populaire rurale est à la fois membre du CNAJEP (éducation populaire) et membre du CELAVAR (milieu rural). Un autre exemple est celui de la plateforme associative «territoires d'avenir» qui est informelle ; elle est pilotée par une structure et réunit de multiples acteurs.

- Cela montre bien qu'il n'y a pas d'opposition entre des organisations transversales et des organisations verticales mais au contraire des maillages entre ces différentes formes.

- Ce que nous montre le réseau, c'est la subtilité d'un maillage où chacune des composantes a son propre mode de fonctionnement et mode d'action et qu'il vient participer à un processus avec d'autres pour un temps déterminé ou non. Un réseau est autant constitué de personnes morales (associations, entreprises, fédérations), de groupes informels, de personnes physiques, de projets que d'actions. Les réseaux n'existent donc pas en rejet ou en contradiction avec d'autres formes. Ils n'ont pas non plus de volonté d'imposer leur mode de fonctionnement.

### La question de la mobilisation

- Il est rappelé que si *la participation* fait l'objet de travaux d'études, c'est parcequ'elle vient en corollaire d'une crise de la représentation politique, associative et scientifique. Ces travaux sont utiles pour remettre en cause les modes de travail communs.

- Agir ensemble présuppose de définir l'intérêt commun. C'est cette définition qui peut poser problème. Un nécessaire changement culturel interroge sur les conditions de ce changement entre les anciennes et les nouvelles générations.

- Différents constats ou différentes affirmations sont présentés :

«Il est plus facile de se mobiliser *contre* que d'agir *pour*, il est plus facile d'aller là où on se fait plaisir dans l'immédiat que d'aller dans un groupe où l'on produit quelque chose. Il y a la notion du plaisir individuel mais aussi la reconnaissance de l'action, du «renvoi d'image», de ce qui est produit avec du résultat, il ne s'agit pas d'arriver uniquement à *une parole*. Il faut se mettre d'accord sur le fait que lorsque l'on parle de changement social sur les territoires, on n'est pas tout seul. Cela nécessite des

rencontres avec un langage commun, des compromis et des terrains d'accord sur le territoire entre les co-constructeurs du développement. Il faut trouver des alliances même si elles semblent contre-nature. Ils ne faut pas dévier de son objet social et du sens porté par son association. Il s'agit bien de trouver des lieux de gouvernance communs».

Il n'y a pas de désir spontané de la participation. Il est important de voir ce qui fait naître le désir.

La question de l'élite intellectuelle, de l'élite sociale est une question politique posée à tous. «Il ne faut pas dévaloriser ce qui relève du haut niveau (sportif, manuel, intellectuelle), car nous avons besoin de hautes compétences qui doivent être accessibles à tous (ce qui peut être rendu possible par la VAE et la réussite de tous à l'école). Ce haut niveau ne peut se faire au détriment d'autres, il faut faire attention de ne pas vivre des coupures sociales».

### La question du conflit

- Le conflit des organisations en interne comme en externe (rapport à l'espace public) ne peut pas être négligé. Il n'est pas besoin d'être consensuel pour avancer. C'est la question du comment les associations organisent de manière positive le conflit. Il doit se comprendre comme la nécessité de faire des choix en hiérarchisant des besoins. Il aurait fallu montrer «comment les associations posent haut et clair leurs choix dans l'espace public sur des actions, mêmes parcellaires, qui participent à l'élaboration du bien commun». Si les associations sont convaincues d'œuvrer pour l'intérêt commun, elles doivent faire valoir leur approche. Elles sont force de proposition et obtiendront une représentativité dans un rapport de force. Il s'agit de faire des alliances et être un *lobby* pour faire valoir une plus-value.

- Les associations ne se sentent pas légitimes et pourtant les élus ont besoin de l'expertise des associations. Il faut confronter sa légitimité à celle de l'autre. Les associations doivent s'approprier les lieux de confrontation et de concertation. Il s'agit pour elles de se faire comprendre des multiples co-constructeurs de projets. Les organisations sont passées d'un discours d'opposition de minorité à une possibilité de faire et de mettre en œuvre des idées. Des expérimentations ont lieu depuis une quarantaine d'années. Il est nécessaire de communiquer sur les difficultés de manière concrète et surtout sur les plus-value apportées dans les démarches participatives menées par le secteur associatif. C'est aussi un travail pédagogique d'expliquer l'intérêt de la participation et l'importance de la complexité (qui n'est pas complication) face à un désir de simplification.

- Les associations doivent faire attention de ne pas trahir ce pour quoi elles existent, l'adhérent ne doit pas servir d'alibi. Elle doit promouvoir des projets collectifs qui participent d'un développement pour la société.

### ou du faire ensemble ...

- Il est important d'être visible et lisible pour se faire comprendre des décideurs. Il s'agit de trouver un langage commun. On peut travailler ensemble et ne pas perdre son âme. On peut travailler ensemble sans que les élus aient

peur d'être déstabilisés. Il s'agit de *trouver des lieux d'organisation* afin de ne pas faire seul. Les cadres qui sont posés par les procédures ne disent pas comment faire, cela entraîne une obligation de s'organiser. «La loi Voynet apportait un cadre pour apprendre à faire ensemble. Le cadre existe mais il n'est pas dit comment faire si ce n'est de dire qu'il faut s'organiser ensemble (entre élus et acteurs associatifs) et c'est là toute la difficulté : d'où un travail de recherche, de dialogue pour élaborer un projet de territoire avec des acteurs de culture, de nature, d'objectif différents pour lesquels la définition du mot projet ne revêt pas le même sens. Les différents acteurs font un apprentissage collectif sur les processus d'animation et de médiation».

- L'ADELS nous signale que selon une étude de Mairie-Conseil sur la gestion des communes (31000 communes de moins de 2000 habitants), aucun des mots-clefs n'est cité par les élus locaux, ce qui montre que le rôle des associations est d'apporter de la réflexion politique et sociétale aux élus. «La vie associative sera toujours en amont de l'organisation politique du territoire quand elle est dans une qualité d'interpellation. Les élus cherchent la proximité revendiquée et témoignée par les associations et les réseaux qui développent des savoirs-faire et savoirs-être».

### L'éducation et la formation

- En définissant la société civile par la notion de l'intérêt commun, on touche la difficulté de définir l'intérêt commun. L'un d'eux est l'éducation. Elle est un bien commun porté par tous. Il s'agit de construire de la compétence (pas que du savoir) en utilisant les compétences déjà acquises par des jeunes. Participation, animation des territoires, quel est l'intérêt commun de l'ensemble ?.

- «Le changement culturel nécessaire relève des générations nouvelles et des générations anciennes qui ont une conscience politique, quelles conditions de ce changement, ce n'est pas qu'aux adultes à changer, les jeunes sont en construction de culture. Le désir et les outils de la formation doivent s'inventer en reprenant la loi de 1971 sur la formation pour tous. Il faut réinvestir la loi sur la formation professionnelle sur le champ du territoire, transférer ce qui s'est fait dans le monde de l'entreprise pour les territoires : réhabiliter les congés cadre jeunesse, par exemple».

### L'importance d'être reconnu et de ne pas être isolé

- La reconnaissance est liée à l'existence. On existe plus facilement lorsque l'on est reconnu. La reconnaissance par les pairs se passe dans les réseaux. Il est difficile de se faire reconnaître lorsque l'on porte une parole de manière transversale. C'est le rôle des coordinations de relayer l'information sur ce qui existe sur les territoires afin que cette existence soit reconnue.

- Les acteurs ont besoin de trouver de la valorisation. Il est essentiel de nouer des partenariats sur les territoires pour expliciter ce que la société civile apporte de plus sur les territoires. Attention à ce que la reconnaissance ne passe pas par de la professionnalisation à outrance.

- La nécessité de développer des relais entre les expériences : faire en sorte que les cercles qui ne se rencontrent

pas deviennent concentriques. Il est important de trouver des passerelles sur l'ensemble du territoire pour que l'expérimentation se fasse connaître, pour échanger des expériences et de l'information. L'ouverture est essentielle.

- En se regroupant, on trouve plus de forces pour être un interlocuteur des pouvoirs publics. Être en réseau permet de mieux faire face aux changements.

### La place de l'évaluation

- L'évaluation par des diagnostics partagés est un élément primordial pour la participation. «Ce n'est pas du diagnostic pour du diagnostic mais le prétexte de construire à partir de points de vue subjectifs et différents un point de vue le plus objectif possible d'où va naître une co-responsabilité sur le partage du projet». Il existe des formations à la médiation, à l'ingénierie de la concertation aux méthodes d'évaluation pour les acteurs de l'éducation populaire (cf L'INFEP : Institut national de formation des acteurs de l'éducation populaire).

- Il serait intéressant de revisiter la loi de 1971 sur la formation continue pour le droit des personnes de faire valoir de l'expertise. Il faut réinventer des endroits où les personnes peuvent faire de l'expertise.

- L'évaluation doit porter également de manière plus globale sur des remises en cause des organisations, s'interroger sur l'aspect minoritaire des formes d'organisation, comment mobiliser fortement. Voir du côté des mouvements sociaux, tels que ATTAC, le DAL ou AC.

### La transmission d'une démarche

- Le choix de la méthode de la recherche-action permet que les acteurs impliqués puissent réfléchir à ce qu'ils font. Lutter contre tout clivage entre acteurs et chercheurs. Nécessité de refaire un lexique commun (pratiques, idées, concepts), de dire les mots à employer en commun, de se remettre en cause.

- La participation est une question de respect et de confiance. La participation force l'humilité dans le sens où ceux qui ont le savoir doivent s'effacer pour écouter les autres.

- La démarche est importante. Elle doit permettre une mise à disposition d'un travail d'analyse, d'évaluation, de partage grâce au regard extérieur. L'expérience passe par une phase d'appropriation, d'essaimage, de diffusion, il s'agit d'un processus de formation continue.

- Le processus et le temps sont plus importants que les procédures. La participation ne se résume pas à un «nombre de places réservées autour d'une table» à des échéances plus ou moins régulières.

- Il n'y a pas de différenciation entre le monde rural et le monde urbain car ce sont les mêmes intérêts qui sont mis en pratique.

- La complexité fait partie du système de la vie sociale. Elle ne se confond pas avec complication et ne peut être opposée à un désir de simplification.

- Il s'agit de transmettre et de transférer une démarche de coopération en associant trois espaces (maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, maîtrise d'usage) en trouvant une concordance, une convergence, un ancrage à ces espaces.

- Des savoirs-faire et des savoirs-être sont développés dans les associations et sont utiles aux élus.

- Il faut extraire des méthodes et des principes pour faire dialoguer ensemble des groupes sociaux, politiques, associatifs, des individus qui doivent tous en trouver un bénéfique, un apport pour l'élu, l'entreprise, l'association, la personne... «jouer gagnant, gagnant», ne pas rester dans l'affrontement pour construire des projets de développement. Mettre en valeur l'apprentissage collectif des différents acteurs des initiatives présentées sur les processus de médiation et d'animation comme méthode de développement car les techniciens maîtrisent surtout des procédures.

- «Cette recherche-action servira au FONJEP car elle vient alimenter une recherche avec la DATAR pour soutenir en postes Fonjep la vie associative en tant qu'elle participe de manière formelle ou informelle à la vie des territoires. L'étude vient rendre visible les processus de participation».

- «Aujourd'hui la participation n'est pas au cœur du projet des gouvernants au niveau national. Elle fait plus peur qu'elle n'enthousiasme (peur d'affaiblissement des élus locaux). Les associations sont centrales, elles doivent expliciter que «l'important est de participer». Il faut trouver des partenariats pour montrer ce qu'apporte de positif ces processus de participation sur des territoires en difficulté, et en quoi ça appuie, ça relégitime le politique sur un certain nombre de territoires».

- «Il existe différentes formes d'organisation de démocratie participative. Le droit à l'expérimentation, le référendum sont des outils mais seraient obsolètes si les associations n'avaient pas un rôle d'expression, de consultation, d'animation permanentes en dialogue avec les élus des territoires».

## **INTERVENTION DE MADAME ÉDITH ARNOULT-BRILL, PRÉSIDENTE DU CNVA EN CLÔTURE DE LA JOURNÉE D'ÉTUDE DU 10 DÉCEMBRE 2002**

La teneur des résultats de la recherche-action et des échanges de point de vue apparus pendant le débat m'inspire trois axes de réflexion :

### La participation

Celle-ci est au cœur des préoccupations et peut-être déclinée à la fois sur le thème de la participation individuelle et sur celui de la participation collective.

Ces travaux conduisent à s'interroger sur les conditions d'organisation du groupement associatif pour qu'elle favorise la participation de tous les acteurs du projet –bénévoles, salariés, bénéficiaires ...- A ce propos si la professionnalisation est nécessaire comme cela a été mis en évidence par certains témoignages, il convient de mesurer en permanence le risque de cantonner les habitants dans un rôle d'alibi en accompagnement de professionnels formés.

En matière de participation, l'un des rôles majeur de l'association est bien le développement de projets collec-

tifs à travers lesquels les individus trouvent les moyens d'une émancipation collective et participent au développement de la société.

### La représentation

Il s'agit surtout de ne pas opposer associations locales et fédérations, ou unions. Cette opposition procède d'un faux débat qui revient périodiquement. Or, chacune a sa légitimité et elles s'enrichissent mutuellement.

Les unes portent les autres qui ont besoin de cette parole pour être entendues car indépendamment du rapport de force, les associations doivent être force de proposition.

La question de savoir si les structures doivent être formelles ou pas n'est pas centrale, il s'agit avant tout d'utiliser complètement la liberté d'association inscrite dans la loi de 1901 et particulièrement la liberté d'organisation. Par cette voie l'association doit être capable de trouver la forme d'organisation la mieux appropriée pour nourrir le débat public. Grâce à cette liberté, l'association est en mesure d'innover dans le domaine des pratiques et de générer des débats nouveaux.

### Les territoires

En la matière il faut se méfier du « localisme ». Le croisement des réseaux horizontaux et verticaux par exemple est un atout que peuvent valoriser les associations en apportant sur un territoire donné la connaissance des enjeux en cours sur un autre territoire. Cette plus value est inhérente à l'appartenance de l'association à un réseau régional, national voire européen. L'obstacle que peut représenter le conflit de légitimité qui apparaît fréquemment entre le Politique et la société civile nécessite de bien penser l'articulation des compétences des différents intervenants. sur un territoire donné pour tendre à la co-construction de projets

En effet, au-delà de son projet propre la légitimité de l'association se construit dans le rapport qu'elle est capable d'entretenir avec les autres acteurs sur le même territoire, le monde économique et la puissance publique notamment. Il s'agit là d'un critère prépondérant auquel les élus sont sensibles lorsqu'il s'agit de reconnaître la légitimité des associations. Il faut aussi renforcer la faculté de coopération des associations entre elles.

L'ensemble de ces travaux témoigne, une fois encore, que la richesse de la vie associative naît de la diversité d'organisation des associations, qu'il n'existe pas de modèle type, de modèle unique et que cela est heureux.

Les mesures législatives définissant les compétences des nouveaux territoires ouvrent la voie à la participation de la société civile. Ceci devrait permettre de mettre en lumière l'exercice d'une démocratie de participation si un autre regard politique était porté sur le modèle d'organisation de l'activité humaine qu'est l'Association. Cela exige du côté des associations de revenir aux fondamentaux de la loi 1901 en reprenant en charge l'identité du modèle, ses spécificités et les plus-values sociétales qu'il induit.