

Jeunesses, pratiques et territoires

Cahiers de l'action

n°53

L'association : un espace d'innovation démocratique ?

Expériences et pratiques de gouvernance,
de participation et d'accompagnement

Coordonné par Maïté Juan et Mathilde Renault-Tinacci

Jeunesses, pratiques et territoires
Cahiers de l'action
n°53

L'association : un espace d'innovation démocratique ?

*Expériences et pratiques de gouvernance,
de participation et d'accompagnement*

Coordonné par Maïté Juan et Mathilde Renault-Tinacci

Cahiers de l'action n°53

Mars 2019

Directeur de la publication

■ Thibaut de Saint Pol

Directeur de la collection

■ Emmanuel Porte

Coordination éditoriale

■ Marianne Autain

Secrétaire de rédaction

■ Maguelonne Rosovsky (mr@kit-de-com.fr)

Réalisation graphique

■ Maguelonne Rosovsky (mr@kit-de-com.fr)

Contact rédaction

■ porte@injep.fr

Pour nous citer : Maïté Juan et Mathilde Renault-Tinacci (coord.), *L'association : un espace d'innovation démocratique ? Expériences et pratiques de gouvernance, de participation et d'accompagnement*, INJEP, coll. « Cahiers de l'action », n° 53, Paris, 2019.

Les propos énoncés dans cet ouvrage n'engagent que leurs auteurs.

Les Cahiers de l'action sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification 4.0 International.

ISBN : 970-2-11-152550-4 (Papier)

970-2-11-152551-1 (PDF)

ISSN : 1772-2101

Dépôt légal à parution

AVANT PROPOS

EMMANUEL PORTE	5
----------------------	---

INTRODUCTION

MAÏTÉ JUAN, MATHILDE RENAULT-TINACCI

L'association, un creuset d'innovations démocratiques?	7
Un lien historique entre association et démocratie?	8
Les associations face à la marchandisation	9
Comment aborder l'innovation démocratique?	10
Objectifs et dispositifs méthodologiques du cahier	10
Un éclairage pluriel	12

REPÈRES

Données de cadrage sur la vie associative en France	13
--	----

PRATIQUES • ANALYSES

BLANDINE SILLARD

Quand l'innovation démocratique s'émancipe des institutions publiques	15
Retour réflexif sur une démarche associative d'accompagnement vers l'engagement citoyen	
L'innovation démocratique comme espace d'acquisition de compétences civiques.....	18
Les connecteurs citoyens d'Astérya, une innovation démocratique?	20
Conclusion.....	21

CAROLINE REBHI, AMÉLIE BRARD, CARINE FAVIER

Impliquer les jeunes dans le Planning familial par la coconstruction d'un projet	23
Introduction	23
La participation des jeunes comme objectif	24
La spécificité des DROM: le contexte guyanais et l'adaptation du programme « Jeunes » au contexte de vie	25
Conclusion	32

THOMAS LAUWERS

À la recherche d'une démocratie populaire et solidaire: le Spartak lillois	33
Introduction	33
Les spécificités du Spartak: du sport pour tous à l'ancrage territorial en milieu populaire.....	34
La démocratie au Spartak ne se décrète pas, c'est un processus infiniment perfectible	38

Transformer l'organisation pour impulser des processus décisionnels plus fluides et ouverts.....	39
Un système de commissions en arborescence et à géométrie variable.....	42
Les effets sur le long terme d'un changement de gouvernance.....	45
Conclusion.....	46
SYLVAIN RIGAUD	
Les Jantes du Nord, un exemple de fonctionnement collégial.....	47
L'association en bref.....	48
Revisiter la collégialité: une forme d'innovation démocratique?.....	49
Conclusion: à la recherche d'un idéal démocratique?.....	53
QUENTIN ERADES AVEC LA PARTICIPATION DE LESLIE MERRAN	
La démocratie dans le mouvement WARN!.....	55
La prise de décision, entre consensus et actioncratie.....	56
Le revers de la médaille.....	60
La place des porteur·euse·s de projet dans WARN!.....	61
Les limites de la lenteur.....	62
QUESTIONS • RÉFLEXIONS	
ENTRETIEN AVEC CHANTAL BRUNEAU	
L'innovation démocratique à travers le prisme de la relation entre associations et pouvoirs publics.....	65
ENTRETIEN AVEC JEAN-LOUIS LAVILLE	
Freins et leviers de l'innovation démocratique au sein des associations: éclairage historique.....	73
CONCLUSION	
MAÏTÉ JUAN, MATHILDE RENAULT-TINACCI	
Que reste-t-il à creuser?.....	79
RESSOURCES	
Bibliographie.....	83
Répertoire des sigles.....	85

AVANT-PROPOS

La vie associative en France est un phénomène important par son ampleur et par son ancrage historique. Acteurs majeurs des dynamiques d'engagement, d'emploi et de citoyenneté, les associations constituent l'armature démocratique des territoires. Elles sont néanmoins bousculées par les enjeux de l'adaptation au changement climatique, les mutations du salariat, les transformations de l'action publique ou le renouvellement des formes et des ressorts de l'engagement.

Ce numéro des Cahiers de l'action propose de donner la parole à des collectifs cherchant à accompagner ces mutations à travers des formes d'innovation démocratique. Celles-ci sont ancrées dans l'action de chacune de ces associations mais participent, de manière plus générale, à des questionnements communs à l'ensemble du champ. Les contributions des coordinatrices, Maïté Juan et Mathilde Renault-Tinacci, de Chantal Bruneau et de Jean-Louis Laville concourent à rendre explicite cette mise en perspective historique et sociologique.

En évoquant des secteurs (sport, droit des femmes, culture, etc.) et des territoires variés (DROM, Hauts-de-France), ce numéro permet aussi d'identifier des leviers de cette « innovation démocratique » souvent synonymes de renouvellement des pratiques ou des outils. Mais il souligne également la permanence de l'attachement à la participation et à l'ancrage territorial pour solidifier l'action associative en soignant la relation démocratique.

Coordonné par deux chercheuses spécialistes de ces questions, ce numéro nous permet également d'ouvrir un cycle de travail sur la vie associative dont les Rencontres de l'INJEP du 19 novembre 2019 constitueront une étape importante.

EMMANUEL PORTE,
directeur de la collection

L'association un creuset d'innovations démocratiques ?

MAÏTÉ JUAN,

docteure en sociologie, LISE-CNAM, postdoctorante GIS Démocratie et participation, Collège d'études mondiales

MATHILDE RENAULT-TINACCI,

chargée d'études et de recherche, INJEP, chercheuse associée CERLIS, université Paris Descartes

La littérature en sciences humaines et sociales semble montrer que la politique partisane suscite aujourd'hui méfiance et désaffection, tandis que le modèle représentatif est largement critiqué pour sa vision restrictive de la démocratie¹. La démocratie participative s'essouffle après trente ans d'innovation institutionnelle (conseils citoyens, budgets participatifs) et les processus de marchandisation et de privatisation portés par le paradigme néolibéral renforcent la précarisation des modes de vie. Dans le même temps, les initiatives citoyennes (centres autogérés, espaces communautaires, recherches partenariales et collaboratives, jurys citoyens, jardins partagés et circuits courts, banques du temps, systèmes d'échanges locaux, réseaux d'échanges réciproques de savoirs, etc.) et les mouvements citoyens (les Indignés, Occupy Wall Street, Nuit debout, Mouvement 5 étoiles...) se multiplient afin d'expérimenter et de proposer une autre forme de gestion de la chose publique. La société civile, caractérisée par un fourmillement et une créativité sans précédent, devient le terrain de prédilection pour générer des innovations sociales dans les domaines écologique, socio-économique, culturel ou numérique et expérimenter de nouveaux modes d'engagement citoyen.

Émergeant face à des besoins sociaux insatisfaits, les associations, ces « actions collectives mises en œuvre par des citoyens libres et égaux se référant à un bien commun² », questionnent les rapports entre politique et économie en constituant non seulement des leviers d'expression, de revendication et de lutte pour la reconnaissance, mais aussi des espaces d'élaboration de services d'utilité sociale et de construction d'alternatives concrètes. À cet égard, elles peuvent être appréhendées comme des viviers potentiels de réinvention démocratique. Mais à l'heure de la « start-up nation » et du succès du modèle entrepreneurial, la revendication des associations comme lieux et outils d'innovation démocratique s'inscrit aussi dans un contexte de culte de la nouveauté et d'injonction à l'innovation (innovation

1. PIERRE R., 2006, *La contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance*, Le Seuil, Paris.

2. LAVILLE J.-L., 2016, *L'économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*, Le Seuil, Paris.

sociale, innovation numérique, etc.). Quel dossier de demande de subvention ne contient-il pas aujourd'hui cette question : « En quoi votre projet est-il innovant ? » Ainsi, l'innovation démocratique apparaît comme un remède prodigieux censé s'appuyer sur la créativité exponentielle des acteurs associatifs. Il est nécessaire en ce sens de bien comprendre ce qui, historiquement, promeut l'association comme lieu par excellence de la vie démocratique.

Un lien historique entre association et démocratie ?

Tant dans le débat public que dans les recherches académiques, les associations sont perçues comme des laboratoires et des écoles de démocratie, des espaces d'apprentissage de compétences civiques et sociales. Pour Alexis de Tocqueville³, en démocratie, la science de l'association est une science mère. L'association, dotée d'une puissance morale, apparaît comme un levier privilégié pour mettre en œuvre l'idéal d'égalité des conditions en créant des liens de réciprocité et en subordonnant la diversité des intérêts particuliers à l'action collective contre le fléau croissant de l'individualisme. Tocqueville préconisait ainsi le renforcement de la société civile à travers les associations pour lutter contre le « despotisme doux » de l'État par lequel les citoyens, dépossédés de leur pouvoir d'agir, se trouvent sous la tutelle du gouvernement comme instance exclusive d'encadrement de la vie sociale.

Dans le sillage de Tocqueville, des sociologues tels que Robert Putnam⁴ ont éclairé la manière dont la qualité de vie en société et le degré d'efficacité des institutions sociales dépendent largement du degré d'engagement civique dans les associations. Putnam analyse la correspondance entre la performance institutionnelle des gouvernements locaux et le dynamisme de la « communauté civique », c'est-à-dire la vitalité des relations de solidarité et de coopération. Il souligne à quel point la densité de la vie associative constitue un facteur clé dans le renforcement de cette communauté civique en montrant que les associations sont des espaces privilégiés de production de capital social, c'est-à-dire de réseaux horizontaux de réciprocité et de confiance entre les individus, d'échanges interpersonnels formels et informels se distinguant des modes d'organisation verticaux et hiérarchiques⁵. Enfin, historiquement, les expérimentations associatives ont été un laboratoire de protection sociale et d'organisation autogestionnaire pour le mouvement ouvrier à partir des années 1830-1840 afin de limiter les durées de travail, d'organiser l'assistance, de prévenir le chômage, de favoriser l'autoformation à travers l'éducation populaire contre le déficit d'alphabétisation des classes populaires, de maintenir les salaires, d'abolir le marchandage, etc. Leviers d'entraide, de travail coopératif et de lutte sociale, elles ont également été des foyers d'organisation démocratique à travers des systèmes assembléistes favorisant la délibération collective et des mécanismes représentatifs. Si des tentatives de formatage ou de domestication de la charge critique et subversive des associations ont existé à travers les tutelles philanthropiques et les répressions émanant des pouvoirs publics, les associations ont souvent été des foyers de politisation militante par la diffusion des pensées républicaine, anarchiste et du syndicalisme mais aussi, de manière plus informelle, en imbriquant sociabilité et production ordinaire du politique. En articulant entraide économique, socialisation politique, instruction et revendications sociales, les associations ont ainsi pu constituer des institutions populaires multifonctionnelles permettant de résoudre des besoins et des problèmes sociaux non pris en charge par le marché et l'État⁶.

3. TOCQUEVILLE A. de, [1840] 1981, *De la démocratie en Amérique*, Garnier Flammarion, Paris.

4. PUTNAM R.D., 2000, *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York.

5. THIÉBAULT J.-L., 2003, « Les travaux de Robert D. Putnam sur la confiance, le capital social, l'engagement civique et la politique comparée », *Revue internationale de politique comparée*, n° 3, vol.10, p. 341-355.

6. LAVILLE J.-L., 2016, *op. cit.*

Il existe donc un lien ancien entre associations et vie démocratique. Loin de basculer ici dans une idéalisation des associations en les concevant comme une sphère enchantée d'engagement citoyen, il convient de les appréhender comme des champs de tension traversés par des logiques plurielles et contradictoires : si les associations sont travaillées par des rapports de force, des phénomènes de confiscation et d'accaparement du pouvoir, d'asymétrie de statuts et de savoirs, elles constituent également des creusets potentiels de coopération, de participation collective, d'entraide et de politisation.

Les associations face à la marchandisation

Aujourd'hui les associations subissent néanmoins de fortes pressions en étant confrontées à un impératif gestionnaire et à des modes de régulation concurrentielle. La montée en puissance de la légitimité du modèle de l'entreprise dans la sphère publique s'est traduite par l'essor du *New Public Management*, qui a eu pour objet, dès les années 1970, de « promouvoir l'efficacité et la performance au sein des administrations en y introduisant certains principes du management d'entreprise⁷ ». Le « développement généralisé d'une gouvernance par les nombres » affecte l'ensemble des sphères de la vie sociale, y compris les associations. Elles sont exhortées à mettre en place une rationalisation professionnelle et de technicité administrative, à accroître les logiques gestionnaires par des démarches d'évaluation quantitative recourant à l'identification de « bonnes pratiques », etc. Dans le contexte du passage d'une culture de la subvention à une logique d'appel d'offres, l'extension des modes de régulation concurrentielle contribue à reléguer les associations à un rôle d'exécutant, de prestataire ou de sous-traitant de service public tout autant qu'à les faire glisser vers le modèle privé. Cette extension du champ concurrentiel s'accompagne d'une raréfaction des financements publics, amenant les associations à se tourner de plus en plus vers les financements privés et à accroître leurs ressources commerciales par la prestation de services. Parallèlement à ce double processus de précarisation et de marchandisation du monde associatif, on observe aujourd'hui une valorisation du modèle du *social business* ou de l'entreprise sociale comme compromis entre objectif social et productivité, témoignant d'une récupération de la « solidarité philanthropique » par le capitalisme néolibéral qui l'intègre dans ses registres de légitimation⁸. À cet égard, on peut citer les incubateurs d'entreprises sociales formant les porteurs de projet à réaliser des *business plans*, la mise en place des *social impact bonds* ou « contrats à impact social », qui ouvrent la porte à un financement de la protection sociale par des investissements privés, ou encore l'incitation aux fusions-absorptions des petites associations par des grands groupes d'activités sanitaires et sociales plus rentables. Ces différents exemples sont des incarnations de la financiarisation des associations et de leur mise au pas selon les préceptes du néolibéralisme, certains théoriciens en appelant même à une dépolitisation des associations jugées dangereuses pour le libre déploiement des forces du marché.

“ Si les associations sont travaillées par des rapports de force, des phénomènes de confiscation et d'accaparement du pouvoir, d'asymétries de statuts et de savoirs, elles constituent également des creusets potentiels de coopération, de participation collective, d'entraide et de politisation. ”

7. EYNAUD P., 2015, *La gouvernance, entre diversité et normalisation*, Juris associations, Paris.

8. LAVILLE J.-L., 2016, *op. cit.*

Face à ces différents enjeux, les associations peuvent-elles encore constituer des creusets d'innovations démocratiques? Confrontées aux tentatives de formatage institutionnel et marchand, les associations peuvent mobiliser une diversité de leviers pour impulser ou préserver des processus d'expérimentation et d'innovation afin de réinjecter du politique dans l'organisation collective.

Comment aborder l'innovation démocratique ?

Il existe aujourd'hui une nécessité d'interroger, de problématiser et de déconstruire ce terme polysémique, galvaudé par des usages multiples: la notion d'innovation démocratique est mobilisée à la fois par les acteurs associatifs, les élus, des *think tanks* et des bureaux d'études et organismes de conseil pour caractériser le monde associatif. Cette invocation du terme d'innovation démocratique émerge dans un contexte de forte précarisation des associations poussées à se réinventer pour survivre. Cela dit, on peut souligner que l'innovation renvoie à une créativité qui s'ancre toujours dans des manières de faire sédimentées et instituées. L'innovation est donc toujours une forme de reconfiguration du passé, de recyclage, de remodelage, de décalage par rapport à l'institué. Si le terme d'innovation a longtemps été appréhendé à travers le prisme de l'innovation « sociotechnique », puis de l'innovation « sociale⁹ », en quoi, alors, une innovation peut-elle être démocratique? Pourquoi lui accoler l'adjectif « démocratique »?

Loïc Blondiaux¹⁰ définit la démocratie comme un idéal reposant sur trois dimensions complémentaires: l'égalité possible pour chaque citoyen d'influencer la décision collective, un ensemble de droits et de normes qui sont à la source de la souveraineté populaire et, enfin, un état de la société comprenant les actions collectives menées par les citoyens pour agir ensemble, faire reconnaître leurs revendications, voire construire des alternatives concrètes. On peut ainsi appréhender, de manière large, l'innovation démocratique comme toute pratique ou idée qui contribue à l'amélioration ou à l'approfondissement de la démocratie. Comment alors penser l'innovation démocratique dans les associations? Se réfère-t-on à l'objectif visé, c'est-à-dire à ce que l'association permet de faire émerger comme nouvelle solution à un problème commun, ou aux moyens employés, aux leviers mobilisés pour réaliser le projet politique des associations? Ou bien l'innovation démocratique s'ancre-t-elle simultanément dans ces deux dimensions? Comment saisir les contours de l'innovation démocratique?

Objectifs et dispositifs méthodologiques du cahier

Chronologie de la démarche

Afin de mieux cerner les conceptions multiples de l'innovation démocratique et pouvoir en rendre compte dans ce Cahier de l'action, nous sommes allées directement à la rencontre des acteurs associatifs, et ce de manière directe (par le biais d'un questionnaire avec questions ouvertes distribué lors d'une journée d'étude) ou indirecte (par échange de méls). Au total, près de quatorze associations ont été interrogées. Les réponses à ces premières questions posées ont permis de mieux cerner à la fois les représentations et significations attribuées à la notion d'innovations démocratiques par les associations, les pratiques illustrant au mieux cette expression ainsi que les exemples d'organisation interne *versus* gouvernance qu'elles mettent en place. Les orientations prises par les répondants légitiment

9. KLEIN J.-L., LAVILLE J.-L., MOULAERT F., 2014, *L'innovation sociale*, Érès, Toulouse.

10. BLONDIAUX L., 2008, *Le nouvel esprit de la démocratie*, Le Seuil, Paris.

en définitive l'organisation du numéro et le choix des contributions les plus idéaltypiques pour le traitement et l'alimentation du débat et de la recherche. Si les contributions retenues ont eu pour objectif d'aborder une pluralité d'approches et de points de friction, elles n'épuisent certainement pas la réalité des questions pouvant être examinées autour de l'innovation démocratique dans les associations.

Objectifs

À partir d'un faisceau de pratiques associatives, nous avons cherché ainsi à questionner la manière dont l'innovation démocratique fait (ou ne fait pas) sens dans leur réalité. Il s'agissait finalement de mettre en lumière à la fois les types de vocabulaires et de représentations mobilisés mais aussi les éventuelles sources de tensions, de frictions ou les obstacles auxquels se confrontent les associations dans la mise en œuvre de démarches d'expérimentation susceptibles d'alimenter le débat sur les innovations démocratiques. Le spectre des associations rencontrées tend à valoriser la diversité des projets politiques et des modèles organisationnels afin de rendre compte de la richesse des formes d'innovations démocratiques. Cette exploration de la notion d'innovation démocratique à partir du « faire » associatif devait permettre d'éclairer les paradoxes traversant l'inventivité associative, tels que les écarts entre revendication de l'innovation et mise en place effective, ou les hypothétiques tensions entre la démocratie comme processus (les moyens) et la démocratie comme finalité (les objectifs), mais aussi d'interroger et d'illustrer aussi bien la nature et les formes de ces innovations (comment elles se créent, comment elles s'incarnent et se routinisent) que leur périmètre (en termes de public touché, d'inscription territoriale ou de transformation des rapports au cadre institutionnel...).

“Ce nouveau numéro des Cahiers de l'action a pour vocation d'identifier si le renouvellement des pratiques associatives s'inscrit, selon des degrés divers, dans une récupération et une reformulation d'héritages pluriels ou s'il s'insère dans l'essor de nouveaux paradigmes et enjeux de société.”

Ce nouveau numéro des Cahiers de l'action a pour vocation d'identifier si le renouvellement des pratiques associatives s'inscrit, selon des degrés divers, dans une récupération et une reformulation d'héritages pluriels ou s'il s'insère dans l'essor de nouveaux paradigmes et enjeux de société. Ces catégorisations centrées autour des différentes thématiques en émergence abordent ici, à titre d'illustration, les outils utilisés, les démarches d'expérimentation ponctuelles ou plus pérennes, les caractéristiques des instances de décision ou de délibération, la place des publics dans l'action collective (relégation au statut d'utilisateur des services ou logiques de consultation, de concertation, de coproduction des services), la correspondance entre le renouvellement des pratiques démocratiques et le renouvellement associatif, etc.

Les contributions offrent ainsi une réflexion plus distanciée sur des expériences associatives et des transformations plus générales à l'œuvre dans notre société. Afin de traiter ces questions, nous avons choisi de rassembler dans ce numéro des contributions empiriques d'acteurs qui mettent en place des innovations démocratiques ainsi que des contributions de chercheurs travaillant plus particulièrement sur l'émergence du terme et sa trajectoire historique dans le monde associatif. L'objectif final de ce Cahier de l'action est de mettre en valeur et de promouvoir la richesse et la diversité des formes d'innovations démocratiques mises en place dans le milieu associatif et de souligner – dans une attention constante aux enjeux de vocabulaire – les contradictions qui émergent autour de la notion d'« innovation démocratique » mais aussi, dans un effort typologique, d'éclairer à la fois le renouvellement de pratiques associatives anciennes (comme celles de l'éducation populaire), les pratiques nouvelles effectives et les logiques de marketing démocratique au sein du monde associatif.

Si ce numéro ne cherche pas à appréhender l'ensemble des dimensions que recouvre le terme d'innovation démocratique, il rend compte de son appropriation par celles et ceux qui façonnent aujourd'hui la société civile organisée.

Un éclairage pluriel

Ce numéro des Cahiers de l'action sur l'innovation démocratique dans les associations invite tout d'abord à questionner dans ses contributions l'accompagnement des publics éloignés de la participation vers l'engagement associatif. L'innovation démocratique signifie ici la recherche de solutions pour inclure et mieux accompagner la participation : l'association peut rester à ce titre une « école de la démocratie ». L'association Astérya présente ainsi sa démarche des « connecteurs citoyens » : elle cherche à rendre possible l'inclusion de personnes socialement vulnérables ou ne sachant comment s'engager en leur permettant d'acquérir des compétences civiques et politiques nécessaires à leur implication. Le Mouvement français pour le planning familial, de son côté, aborde les différentes dimensions de l'accompagnement des jeunes, plus particulièrement sur le territoire guyanais, dans un processus qui tient tout autant d'un engagement public (se faire entendre, participer à l'élaboration de plaidoyers politiques) que d'un engagement pour soi (construire et réfléchir sur son parcours de santé sexuelle, développer ses connaissances) et à un âge déterminant pour la construction des attitudes sociales et politiques¹¹.

Plusieurs auteurs s'avancent davantage sur les dimensions de gouvernance associative à travers l'amélioration du fonctionnement démocratique interne des associations. Il peut s'agir soit d'une rénovation du fonctionnement démocratique par un passage à la collégialité, par exemple pour les Jantes du Nord ou l'association le Spartak lillois, soit d'une organisation dont les principes d'action sont basés sur le « pouvoir de faire¹² » ou l'initiative individuelle dans le cas de WARN!. Le « pouvoir de faire », décelé à l'origine par les chercheurs travaillant sur les mouvements hackers¹³, semble se développer aujourd'hui plus particulièrement dans les associations urbaines récentes¹⁴. Il faut noter qu'en dépit des spécificités liées au projet et au secteur d'activité de ces associations, l'organisation vient finalement s'aligner sur le projet associatif sur un mode démocratique¹⁵ jusqu'à se confondre avec ce dernier. Chantal Bruneau, secrétaire générale du Haut Conseil à la vie associative (HCVA), instance de consultation placée auprès du Premier ministre, note à ce sujet que la collégialité est aujourd'hui un phénomène de plus en plus répandu dans le tissu associatif et surtout mieux accepté par les pouvoirs publics (services déconcentrés de l'État ou encore organismes financeurs publics). Sa contribution, sous la forme d'un entretien, éclaire les évolutions des innovations démocratiques associatives à partir de la réception mais aussi des attendus des pouvoirs publics à leur égard. Cette dimension sociohistorique de l'innovation démocratique dans les associations est reprise par Jean-Louis Laville, professeur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) où il est titulaire de la chaire d'économie solidaire. S'il dégage deux représentations historiques de l'association – philanthropique et plus démocratique –, il met l'accent sur deux leviers principaux d'innovation démocratique : la cohérence entre projet associatif et modèle socio-économique et la construction d'espaces publics de proximité.

11. JAROS D., 1973, *Socialization to politics*, Praeger Publishers, New York.

12. LALLEMENT M., 2015, *L'âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Le Seuil, Paris.

13. AURAY N., 2015, « Hackers à l'ouvrage », *La vie des idées* [en ligne].

14. RENAULT-TINACCI M., 2018, *La participation associative : une nouvelle voie politique ? Du désir de politisation ordinaire : effets politiques et construction d'une citoyenneté personnalisée dans l'expérience associative parisienne*, thèse de doctorat, université Paris Descartes.

15. HOARAU C., LAVILLE J.-L., 2008, *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*, Érès, Toulouse.

Données de cadrage sur la vie associative en France

Données générales

1. Nombre d'associations et emploi salarié : évolution entre 2011 et 2017

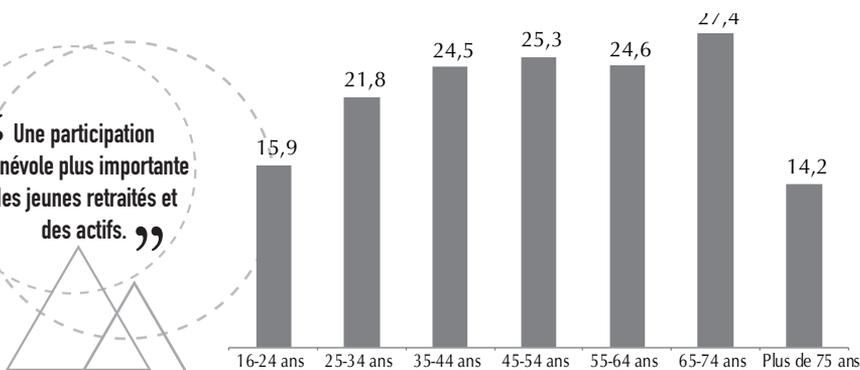
2017			Taux d'évolution annuel moyen 2011-2017	
Associations sans salariés	Associations employeuses	Ensemble	Associations sans salariés	Associations employeuses
1 341 000	159 000	1 500 000	2,8	-0,3

Source : CNRS-Centre d'économie de la Sorbonne, enquêtes Paysage associatif 2017.
Champ : France entière.

“ 1 500 000 associations actives en 2017 avec 70 600 créations d'associations entre septembre 2017 et août 2018 sur le territoire français. ”

2. Taux de participation des bénévoles par groupe d'âge (en %)

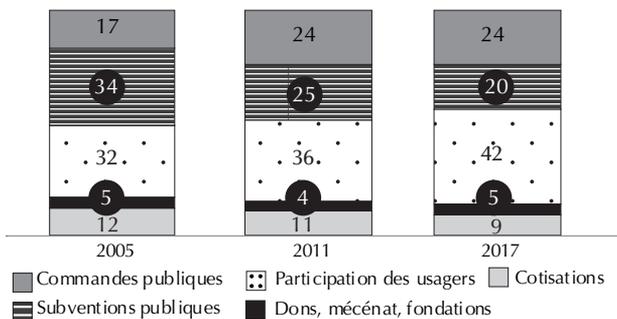
“ Une participation bénévole plus importante des jeunes retraités et des actifs. ”



Source : INSEE, enquête SRCV 2016, traitements INJEP-MEOS.

Champ : France métropolitaine, personnes âgées de 16 ans ou plus résidant en ménages ordinaires.

3. Part des ressources des associations selon leur nature (en %)

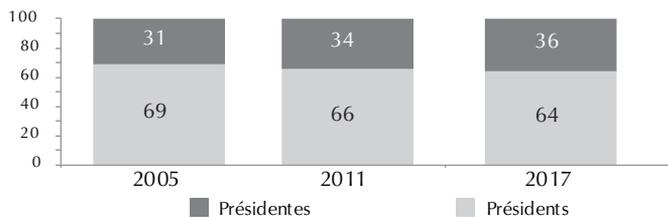


“ Entre 2005 et 2017, une baisse des subventions publiques au profit d'un autofinancement (par les recettes d'activité). ”

Source : CNRS-Centre d'économie de la Sorbonne, enquêtes Paysage associatif 2017.
Champ : France entière.

Gouvernance

4. Présidence d'association selon le genre (en %)

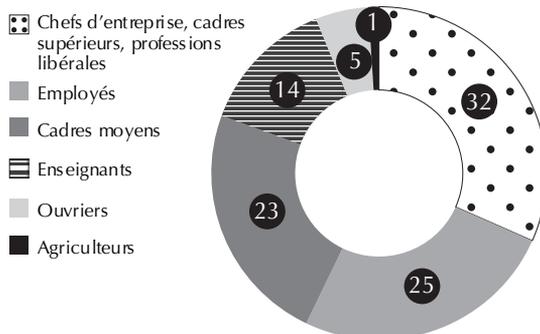


“ Les femmes encore minoritaires mais de plus en plus nombreuses dans les instances de gouvernance. Toutefois, les associations dotées des ressources les plus importantes restent majoritairement présidées par des hommes. ”

Source : CNRS-Centre d'économie de la Sorbonne, enquêtes Paysage associatif 2005, 2011 et 2017.
Champ : France entière.

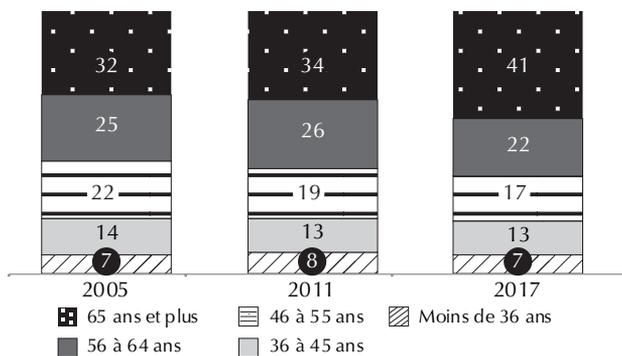
5. Présidence d'association selon la catégorie socioprofessionnelle (en %)

“ Plus de 30% des présidents d'association appartiennent aux catégories socioprofessionnelles supérieures. ”



Source : CNRS-Centre d'économie de la Sorbonne, enquêtes Paysage associatif 2005, 2011 et 2017.
Champ : France entière.

6. Présidence d'association selon l'âge (en %)



“ De plus en plus de seniors à la direction des associations : 41% ont plus de 65 ans en 2017. ”

Source : CNRS-Centre d'économie de la Sorbonne, enquêtes Paysage associatif 2005, 2011 et 2017.
Champ : France entière.

Quand l'innovation démocratique s'émancipe des institutions publiques

Retour réflexif sur une démarche associative d'accompagnement vers l'engagement citoyen

BLANDINE SILLARD,

coordinatrice des activités de recherche et de formation Astérya,
doctorante en sciences politiques au CESSP, université Paris 1- Panthéon-Sorbonne

Créée en 2014, l'association Astérya a pour objectif de faciliter l'engagement et le passage à l'action citoyenne, solidaire et écologique sous toutes ses formes – bénévolat associatif, coopératives, instances de démocratie participative, collectifs informels et mouvements militants, etc. – promouvant ainsi l'idée d'une démocratie agissante et d'une société libérée des tutelles prescriptrices dans laquelle chacun est en capacité de déterminer ses conditions et son mode de vie. L'association développe des outils visant à mettre en relation des personnes qui souhaitent s'engager pour défendre une cause ou se rendre utile aux autres avec les organisations citoyennes, au sein desquelles cette envie d'agir peut se concrétiser. Ces outils prennent notamment la forme d'évènements (les cafés Envie d'agir), de publications (le *Guide pour agir*), de vidéos ou de formations. Mais cette volonté d'accompagner les « envies d'agir » s'incarne principalement dans une démarche au cœur du projet associatif d'Astérya : les *connecteurs citoyens*¹.

1. Nous distinguons deux acceptions de l'expression « connecteurs citoyens » : la première désigne la démarche pensée et déployée par l'association. Cette acception est libellée au masculin, suivant l'usage épïcène qui en est fait dans la grammaire française, et typographiée en italique. La deuxième acception désigne les personnes chargées d'accompagner qui se nomment connecteurs citoyens et connectrices citoyennes. Depuis que la démarche a débuté, seules des femmes ont exercé cette mission. Nous utiliserons donc naturellement la version féminisée de cette expression (connectrices citoyennes) et ne ferons ici pas usage de l'italique.

À travers les *connecteurs citoyens*, Astérya propose un accompagnement humain et personnalisé, individuel ou collectif (*via* des échanges, des conseils, des mises en réseau, etc.) à toute personne souhaitant agir pour une société plus solidaire, écologique et démocratique en lui permettant soit de trouver un projet qu'elle pourrait rejoindre en tant que bénévole soit d'initier et de porter elle-même une action militante ponctuelle ou régulière. Concrètement, les connectrices citoyennes sont contactées par des personnes souhaitant s'engager; elles leur proposent un rendez-vous, les questionnent sur leurs motivations, leurs centres d'intérêt, les causes qui les animent, leurs contraintes, etc., afin de définir avec elles la forme d'engagement qui leur convient. Elles identifient ensuite un certain nombre de structures dans lesquelles leur envie d'agir pourrait trouver un écho puis assurent la mise en relation. Souvent ramenée à une simple orientation technique, la mise en œuvre de l'accompagnement révèle une opération plus profonde, et ce pour au moins deux raisons.

Tout d'abord, il s'agit pour les connectrices, à travers la mise en relation, d'*acculturer* les personnes au monde de l'engagement, de leur faire saisir « la réalité du bénévolat », c'est-à-dire de lever aussi bien les appréhensions (par exemple, la peur d'être pieds et poings liés au détriment de contraintes familiales, administratives, médicales...) que les visions naïves (celles d'un univers fondamentalement bienveillant où aucune compétence n'est requise, aucune exigence posée...) qui l'entourent. Par un subtil jeu discursif, elles exposent ce que veut dire « être bénévole » et comment se passent les relations dans les associations. Elles mettent surtout en lumière, ici, le fait qu'aucun bénévolat ni aucune association ne sont identiques, que des expériences très diverses sont possibles, et reviennent au cas par cas sur les différentes missions et structures présentées à la personne, en fonction des envies que celle-ci a exprimées, afin qu'elle puisse se projeter dans la réalité du bénévolat en question (et non plus en général).

Cela nécessite de nouer des relations d'interconnaissance suffisamment poussées avec les associations concernées, qui passent par des entretiens (téléphoniques ou physiques) préalables et, lorsque cela est possible et pertinent, par des échanges réguliers informels ou par le partage d'actualités. Petit à petit, les connectrices citoyennes ont tissé et tissent encore au quotidien un réseau de partenaires informels composé d'associations « accueillantes », c'est-à-dire non seulement ouvertes à l'arrivée de nouveaux bénévoles, mais également soucieuses de les accueillir avec bienveillance et dans leur diversité. Ce dernier élément est d'une importance centrale dans la mesure où la particularité de la démarche mise en place par Astérya est aussi de cibler des personnes dites « socialement vulnérables ou fragilisées », notamment des personnes en situation d'exil ou de handicap repérées au sein d'établissements sociaux et médico-sociaux partenaires, avec l'objectif parallèle de faire changer le regard sur les bénéficiaires de l'aide sociale en montrant que ces derniers peuvent aussi bien être « aidants » qu'« aidés ».

Par ailleurs, si les connectrices se déchargent, une fois la mise en relation effectuée, de toute responsabilité (ce qu'il se passe entre la personne engagée et l'organisation qui l'accueille n'est pas de leur ressort), elles assurent tout de même un suivi *a minima* pour s'assurer que la personne accompagnée s'épanouit dans son engagement et pour savoir si elle souhaite faire autre chose, à la place ou en plus. Avec les *connecteurs citoyens*, Astérya entend se positionner comme un lieu ressource, un carrefour où il est possible de revenir en permanence pour se réorienter, prendre une autre voie d'engagement si on le souhaite et en fonction de la manière dont la vie et les envies évoluent. Ce suivi passe par des rendez-vous « bilans » qui sont également l'occasion de revenir sur le parcours d'engagement, les

connaissances acquises, les compétences développées, les rencontres réalisées... et sur le sens donné par la personne à son engagement, son sentiment d'être utile et de contribuer, ou non, à un changement social ou écologique.

Née très progressivement en 2015, ayant pris son essor en 2016, la démarche des *connecteurs citoyens* repose aujourd'hui, en 2018, sur la mobilisation permanente, pour la coordination et l'accompagnement, de trois personnes à temps plein. Cette équipe est renforcée par une bénévole, dont l'implication, plus ponctuelle, et le temps passé sont loin d'être négligeables ainsi que par deux autres salariées d'Astérya mobilisées sur des tâches relevant de la communication ou du développement des partenariats. Les besoins d'accompagnement existants actuellement invitent enfin l'équipe à réfléchir au recrutement de personnes supplémentaires pour les mois à venir. Le nombre de sollicitations ne cesse en effet d'augmenter – ce qui n'est pas sans lien avec l'arrivée de nouveaux établissements sociaux et médico-sociaux comme partenaires. En termes de chiffres, notons que les connectrices citoyennes ont accompagné, entre février 2017 et mai 2018, 111 personnes, dont 55 % étaient en situation d'exil, 20 % en situation de handicap, 5 % en aménagement de peine et 20 % n'entraient dans aucune des catégories qui structurent la démarche.

Cette démarche d'accompagnement vers l'engagement citoyen constitue-t-elle une innovation *démocratique*²? Répondre à cette question nécessite tout d'abord de caractériser ce qui fait qu'une innovation ou une expérimentation en général est démocratique.

C'est ce que nous entreprendrons dans une *première partie* en proposant une définition décentrée par rapport à celles qui ont cours actuellement dans le monde académique, pointant ainsi certaines limites de ces travaux. Cette définition nous servira de point d'appui pour exposer, dans une *seconde partie*, ce qui fait des *connecteurs citoyens* une innovation démocratique.

■ PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

La longueur de l'article ne nous permettant pas d'exposer en détail notre dispositif et notre posture méthodologique, nous nous contenterons de souligner ici, avec l'honnêteté intellectuelle qui nous semble indispensable à la démarche scientifique, le caractère participant de nos observations et notre rapport singulier au terrain dû à une implication dans la création et la définition initiale des orientations de la démarche des connecteurs citoyens ainsi qu'à son déploiement et à la formation des accompagnatrices. Les biais potentiels introduits par cette participation intellectuellement engagée sont en revanche atténués par une conversion à la recherche qui a impliqué une déconnexion progressive du terrain favorisant l'objectivation et la prise de recul. Cette implication limite aussi le caractère formel de notre collecte de données, qui s'appuie davantage sur la consignation d'échanges informels dans le cadre de relations interpersonnelles ou lors de réunions de travail collectives.

Source : franceclusters.fr

2. À l'instar de la majeure partie des travaux sur les innovations démocratiques, notre propos est principalement axé sur la dimension démocratique de l'expérimentation et non sur son caractère proprement innovant. À ce sujet, nous nous contenterons d'évoquer les observations réalisées dans le cadre de notre immersion dans le milieu des associations au service de la participation citoyenne. Cette immersion nous conduit à la conclusion que peu d'espaces de conseil pour les personnes souhaitant s'engager existent (nous avons identifié au cours de notre enquête des espaces très locaux, au rayonnement par conséquent limité, et deux associations qui ne se révèlent pas particulièrement dynamiques en matière d'accompagnement, bien que cela soit leur vocation) et qu'aucun d'eux ne propose un accompagnement sur la durée ou ciblant spécifiquement des personnes socialement vulnérables.

L'innovation démocratique comme espace d'acquisition de compétences civiques

La notion d'innovation démocratique connaît actuellement un regain d'intérêt sous l'effet de son appropriation par des politistes comme Graham Smith en tant que grille d'analyse d'expérimentations destinées à apporter des réponses à la défiance croissante des citoyens envers les décideurs politiques. Dans son ouvrage *Democratic Innovations: Designing Institutions for Citizen Participation*, Smith définit l'innovation démocratique comme « des institutions spécifiquement conçues pour augmenter et approfondir la participation des citoyens au processus de décision politique³ ». Si des critiques et des enrichissements de cette définition ont été proposés par des chercheurs comme Stephen Elstub et Oliver Escobar⁴, ils semblent passer à côté d'une de ses limites majeures : la focalisation sur les institutions publiques qui lient nécessairement innovation démocratique et État. Si l'on suit Smith, ne peut être démocratiquement innovante qu'une démarche qui nourrit des relations avec les institutions traditionnelles de la démocratie représentative et avec sa version « augmentée » qu'est la démocratie participative⁵.

Cette définition exclut donc *a priori* des expérimentations interassociatives comme celle des *connecteurs citoyens*. En effet, si l'accompagnement avait, à l'origine, vocation à s'ouvrir à toutes les formes de participation citoyenne (bénévolat dans des associations, des collectifs informels, des coopératives, etc.), mais aussi aux instances de participation citoyenne, aux mouvements sociaux et aux mobilisations contestataires), le bilan des deux premières années d'expérimentation montre une domination forte – pour ne pas dire exclusive – du bénévolat associatif dans les formes d'engagement effectivement promues et facilitées par les connectrices citoyennes. Cette exclusion nous semble d'autant plus problématique que de nombreuses recherches, que ce soit en sociologie ou en science politique, insistent sur le rôle des associations comme actrices de la démocratie en tant que lieux de construction et d'expression d'une parole politique, lieux de formation de citoyens éclairés ou simplement comme lieux de vie où se prennent des décisions collectives.

Comment lier alors cette compréhension non étatique de la démocratie et la manière de définir l'innovation démocratique? Notre proposition, pour ce faire, est de replacer au cœur de la notion d'innovation démocratique l'enjeu du développement des compétences civiques et politiques. Est démocratique une innovation ou une démarche qui permet aux citoyens de développer de telles compétences, en ce qu'elles sont essentielles à l'exercice démocratique. Comme le rappelle Loïc Blondiaux : « Ce qui est d'abord en jeu derrière le citoyen compétent, c'est ni plus ni moins que la démocratie dans son ensemble. Ce débat prolonge, on le sait, un débat aussi ancien que la démocratie elle-même sur la légitimité du peuple à gouverner. [...] Quelle que soit la définition de la démocratie que l'on se donne, la compétence politique joue un rôle majeur⁶. »

3. SMITH G., 2009, *Democratic Innovations: Designing Institutions for Citizen Participation*, Cambridge University Press.

4. ELSTUB S., ESCOBAR O., 2017, « A typology of democratic innovations », Paper for the Political Studies Association's Annual Conference, Glasgow.

5. Le qualificatif « augmenté » est emprunté au monde des technologies de l'information et de la communication et à la pensée transhumaniste pour décrire l'ambition d'amélioration (et non de remplacement) du système représentatif que la démocratie participative revêt – par analogie avec les technologies plus ou moins intégrées permettant d'améliorer les perceptions sensorielles et les performances physiques ou intellectuelles de l'homme. Cette analogie est inspirée par les nombreux travaux portant sur les instances et dispositifs de démocratie participative (réunions publiques, jurys citoyens, conseils de quartier, etc.) et soulignant leur caractère cumulatif avec le fonctionnement traditionnel du système représentatif (voir notamment à ce sujet Blondiaux L., 2008, *Le nouvel esprit de la démocratie*, Le Seuil, Paris).

6. BLONDIAUX L., 2007, « Faut-il se débarrasser de la notion de compétence politique? Retour critique sur un concept classique de la science politique », *Revue française de science politique*, n° 6, vol. 57, p. 764.

Les travaux portant sur les compétences civiques et politiques permettent en effet de rappeler *ce qu'il faut* aux citoyens pour participer aux processus de décision politique. Chez Smith, la capacité d'influence des citoyens est entendue et mesurée au regard de l'intensité et de la nature des interactions qu'ils entretiennent avec les décideurs institutionnels chargés d'orienter ou de mettre en œuvre les politiques publiques. C'est avant tout la capacité des citoyens à influencer effectivement et directement sur la décision publique qui est ici à l'étude. Or, cette capacité d'influence n'est pas apportée uniquement par le cadre et la marge de manœuvre offerte aux participants. La capacité de ces derniers à s'en saisir, à mobiliser leurs connaissances, à analyser, à argumenter, à délibérer, etc., dans la situation en question importe. Ces compétences pratiques ont récemment été intégrées par les tenants d'une approche pragmatiste de la compétence politique au panel des capacités requises pour participer et s'engager politiquement, dans un contexte où l'exercice démocratique évolue sous l'effet de « l'impératif participatif » et où des espaces d'échange et de concertation avec les décideurs se multiplient. Cet élargissement a signé le passage d'une attention portée à « la » compétence civique – comme capacité strictement cognitive mesurée par le niveau d'appétence et de connaissance des citoyens pour la politique institutionnalisée – liée aux partis politiques, à une lecture plurielle « des » compétences civiques entendues comme « l'ensemble des ressources cognitives, techniques, politiques, émotionnelles et pratiques dont disposent les citoyens pour intervenir dans l'espace public » et leur permettant de « maîtriser les codes et les pratiques nécessaires à l'expression de [leurs] préférences en démocratie⁷ ».

« Une compréhension de l'innovation démocratique comme dispositif permettant de développer des compétences civiques et politiques donne même aux associations un rôle majeur en la matière, puisqu'elles sont, pour partie d'entre elles au moins, des lieux d'apprentissage des compétences pratiques et cognitives nécessaires pour participer, délibérer et influencer. »

Cette approche permet de réintégrer pleinement le rôle des associations en matière d'innovation démocratique. Actrices du changement social opérant pour une grande partie d'entre elles sur un mode collectif, les associations constituent des espaces de déploiement de carrières militantes dont la capacité à développer les compétences civiques de ceux qui s'y investissent n'est plus à prouver tant la sociologie des associations et des mouvements sociaux s'est attachée à le démontrer⁸. Une compréhension de l'innovation démocratique comme dispositif permettant de développer des compétences civiques et politiques donne même aux associations un rôle majeur en la matière, puisqu'elles sont, pour partie d'entre elles au moins⁹, des lieux d'apprentissage des compétences pratiques et cognitives nécessaires pour participer, délibérer et influencer. Si la professionnalisation des associations ou la recherche permanente et exclusive de convivialité peuvent pénaliser la construction et l'affirmation d'un discours et de pratiques politisés, les processus de politisation au sein des

7. TALPIN J., 2010, « Ces moments qui façonnent les hommes. Éléments pour une approche pragmatiste de la compétence civique », *Revue française de science politique*, n° 1, vol. 60, p. 91-115.

8. Voir à ce sujet les travaux d'Olivier Fillieule, de Cécile Péchu, d'Erik Neveu ou encore d'Isabelle Sommier.

9. Le propos mériterait d'être nuancé davantage, la sociologie des associations ayant élargi sa compréhension du fait associatif en appliquant les grilles d'analyse importées de la sociologie du travail qui permettent d'envisager les associations comme des lieux de production et d'échanges économiques – et non strictement comme des lieux de citoyenneté – conduisant à des formes de dépolitisation et de mise à l'écart de toute ambition militante. Voir notamment à ce sujet les travaux de Matthieu Hély ou de Maud Simonet.

associations se révèlent complexes, soumis à des interactions ambivalentes¹⁰ : si certaines taisent, voire rejettent, toute dimension politique, d'autres permettent effectivement des prises de conscience et le développement de compétences politiques.

Envisager les innovations démocratiques comme les espaces permettant de développer, de renforcer ou de faire évoluer ses compétences civiques et politiques permet donc de sortir du logiciel institutionnaliste de la science politique et d'intégrer dans l'analyse des formes de participation moins institutionnalisées telles que le bénévolat associatif. Le concept d'innovation démocratique constitue alors un cadre théorique intéressant pour analyser la démarche des *connecteurs citoyens*.

Les connecteurs citoyens d'Astérya, une innovation démocratique ?

Partant de la définition de l'innovation démocratique exposée ici, s'interroger sur le caractère démocratiquement innovant des *connecteurs citoyens* consiste à se demander si cette démarche crée les conditions du développement, du renforcement et de l'évolution des compétences civiques des personnes accompagnées.

Nous inscrivant dans la lignée de politistes et de sociologues pragmatistes qui défendent une approche processuelle, interactionniste et plurielle des compétences civiques, nous distinguons trois caractéristiques de cette démarche nous permettant d'affirmer qu'elle constitue, dans ce que les connectrices transmettent ou cherchent à transmettre à travers leur accompagnement, une innovation démocratique.

1. L'acquisition de compétences pratiques nécessaires à la vie collective et au « faire ensemble ». Comme l'affirme Julien Talpin : « On ne demande plus aujourd'hui tout à fait la même chose aux citoyens qu'il y a cinquante ans. Si le vote est indéniablement le mode dominant de participation en démocratie, on ne saurait réduire la participation politique conventionnelle à celui-ci [...]. La palette de savoirs et de savoir-faire requis pour intervenir de façon compétente dans l'espace public est aujourd'hui beaucoup plus large qu'auparavant : savoir parler en public, monter en généralité et prononcer des discours orientés vers l'intérêt général, animer une réunion, gérer une négociation entre des intérêts divergents. [...] La coupure est beaucoup moins nette avec l'expérience ordinaire qu'avec le type de connaissance spécialisée requis pour maîtriser les règles du jeu politique institutionnel¹¹ ». Les connectrices citoyennes jouent un rôle dans l'acquisition de compétences pratiques utiles à la vie ordinaire aussi bien qu'à l'engagement citoyen – comprendre et exprimer ses préférences, justifier ses choix, parler en groupe, etc. –, mais aussi de compétences plus basiques, telles qu'envoyer un mail, s'inscrire sur une plateforme en ligne, appeler un organisme, etc. Le « rendez-vous de cadrage » permet aux personnes d'identifier « ce qui leur plaît » ; les connectrices donnent très souvent des conseils sur la manière d'amorcer un e-mail ou de se présenter au téléphone à un nouvel interlocuteur : autant de compétences « ordinaires » nécessaires pour s'insérer dans un projet et une discussion collective.

10. Les travaux de Camille Hamidi, de Catherine Neveu ou de Nina Eliasoph exposent clairement ces ambivalences : HAMIDI C., 2006, « Éléments pour une approche interactionniste de la politisation. Engagement associatif et rapport au politique dans des associations locales issues de l'immigration », *Revue française de science politique*, vol. 56, p. 5-25 ; NEVEU C., 2016, « Un projet d'émancipation à l'épreuve de sa mise en pratiques », *Revue du MAUSS*, n° 48, p. 173-186 ; ELIASOPH N., 1998, *Avoiding Politics: How Americans Produce Apathy in Everyday Life*, Cambridge University Press ; ELIASOPH N., 2011, *Making Volunteers: Civic Life After Welfare's End*, Princeton University Press.

11. TALPIN J., 2010, *op. cit.*, p. 95.

2. L'acquisition de capacités cognitives politiques, si tant est qu'on s'écarte, là encore, d'une approche trop institutionnalisée de cette notion. Camille Hamidi a en effet démontré que les capacités cognitives politiques ne se limitent pas à l'aptitude à s'inscrire sur l'axe gauche-droite ou à identifier les dirigeants politiques. Elle propose en effet une définition du discours politisé qui s'attache davantage à saisir les « références aux principes généraux devant régir une société » et « la reconnaissance de la dimension conflictuelle des positions adoptées » ou l'existence de clivages sur la question en jeu¹². La capacité des *connecteurs citoyens* à répondre à ce critère est ici moins convaincante. La capacité à se repérer dans le paysage partisan et institutionnel, local ou national, est inexistante dans ce que transmettent les connectrices, et l'objectif d'exposer ce qui distingue une association d'une autre en termes de positionnement idéologique, de culture et de pratiques est peu opérant. Cette intention, pourtant clairement affichée, est en effet pénalisée par la nécessité de prendre en compte les contraintes des personnes et le manque de disponibilité des associations (aussi bien pour la prise de renseignements que pour l'accueil de bénévoles), ce qui restreint de fait le choix proposé aux personnes accompagnées. À titre d'exemple, alors que le cas d'une femme souhaitant sensibiliser à la lutte contre les mutilations génitales féminines constituait une opportunité rare de présenter les débats et frictions qui ont lieu dans le milieu féministe, le manque de réactivité des associations sollicitées ou leur incapacité à accueillir des bénévoles pour ce type d'action ont limité l'intention des accompagnatrices d'initier cette personne aux tensions inhérentes aux mouvements féministes.

3. La capacité d'enquêter et d'interagir avec plusieurs intelligences.

Si l'on suit John Dewey¹³, le processus d'enquête, le fait d'acquérir la connaissance par soi-même, en faisant, en expérimentant et en se confrontant aux opinions des uns et des autres est le fondement de l'exercice démocratique et donc de l'acquisition d'une compétence, si ce n'est première du moins majeure et nécessaire, pour participer. Les connectrices citoyennes contribuent, par leur *modus operandi*, au développement de cette capacité à « enquêter » : l'acculturation au monde associatif qu'elles recherchent passe par l'expérimentation, les actions ponctuelles pour voir ce qui leur plaît, se confronter à la réalité d'une action collective. C'est ainsi, en expérimentant une action pour mieux se rendre compte du type d'activités vers lesquelles Astérya est susceptible de les orienter, que deux étrangers venus à l'association en pensant trouver des cours de français, et ne cherchant donc pas *a priori* à faire du bénévolat, expriment à présent le souhait d'en faire davantage et participent régulièrement à des chantiers de construction participatifs. La volonté de mettre les personnes accompagnées dans des situations où elles seront amenées à interagir avec d'autres par le biais d'actions collectives est par ailleurs au cœur de la démarche et a été mise en avant, par exemple, dans le cadre d'un appel à projets visant à renforcer les liens intergénérationnels.

“Cela nous conduit à considérer cette démarche comme une innovation démocratique dans la mesure où elle crée les conditions du développement, du renforcement ou de l'évolution des compétences civiques, aussi bien cognitives que pratiques, bien que cela prenne place en dehors des cadres institutionnels.”

Conclusion

Le caractère fortement évolutif d'une démarche telle que celle des *connecteurs citoyens*, qui reste, à ce stade, expérimentale, nous incite à prendre en compte les ambitions des connectrices quand elles accompagnent aussi bien ce qu'elles transmettent effectivement. Cela

12. HAMIDI C., 2006, *op. cit.*, p. 10.

13. DEWEY J., 1916, *Democracy and Education. An introduction to the philosophy of education*, MacMillan Company, New York.

nous conduit à considérer cette démarche comme une innovation démocratique, dans la mesure où elle crée les conditions du développement, du renforcement ou de l'évolution des compétences civiques, aussi bien cognitives que pratiques, bien que cela prenne place en dehors des cadres institutionnels.

L'ambition d'inclusion de cette démarche – le fait qu'elle cible prioritairement des personnes socialement vulnérables qui représentent actuellement deux tiers des accompagnements – nous semble rendre cette innovation démocratique particulièrement intéressante en ce qu'elle répond à une préoccupation récurrente de nombre de chercheurs mais aussi de militants : créer des opportunités pour des personnes initialement moins dotées en termes de compétences civiques et politiques. Mais l'intérêt en la matière réside aussi – et peut-être essentiellement – dans la capacité des connectrices à mettre en lumière, *via* les échanges qu'elles entretiennent et les méthodes d'accompagnement déployées, des capacités que les personnes ont déjà. Il s'agit donc de développer les compétences de personnes moins dotées initialement, mais aussi de révéler des compétences dont elles n'avaient pas conscience ou qui ne sont pas considérées comme légitimes. Les connectrices militent en effet pour la reconnaissance et l'intégration de ces capacités par les organisations citoyennes, quitte à transformer, pour ce faire, les missions et actions proposées par celles-ci, prônant ainsi une reconnaissance et une hybridation des apports de chacun. Cette approche nous semble ouvrir des perspectives intéressantes à l'heure où la capacité des associations à accueillir effectivement les personnes souhaitant s'investir à leurs côtés est un des principaux obstacles à l'actualisation des envies d'agir des citoyens.

Impliquer les jeunes dans le Planning familial par la coconstruction d'un projet

CAROLINE REBHI, AMÉLIE BRARD, CARINE FAVIER,
Planning familial

Introduction

Le Mouvement français pour le planning familial, dit le Planning familial, est une association loi de 1901, féministe et d'éducation populaire. Le mouvement, qui s'est revendiqué comme féministe dès 1956, a pour objet initial de rendre légaux et accessibles à toutes la contraception et l'avortement au nom du droit des femmes à disposer de leur corps. Les animatrices organisent des réunions d'information collectives et des groupes de parole de femmes qui leur permettent d'échanger sur leur situation et leurs attentes concernant la santé reproductive. Ces échanges de savoirs « non formels » visent une transformation sociale pour obtenir le droit à la maîtrise de leur fécondité par les femmes et pour plus d'égalité entre les sexes. Cette approche participative s'applique également aux séances d'éducation à la sexualité mises en place, dès 1973, dans le cadre scolaire ou dans des lieux de socialisation extrascolaires des jeunes. C'est cette pratique d'élaboration collective, s'appuyant sur l'expérience concrète des personnes, qui a conduit le Planning familial à se définir comme mouvement d'éducation populaire dès 1973.

Les animatrices partent du principe que toutes les personnes sont en capacité d'apprendre auprès d'autres personnes, de manière à pouvoir ensuite faire des choix éclairés concernant leur sexualité. Cette pratique de terrain encourage le débat, le questionnement et la confrontation des perceptions sur un mode égalitaire. La démarche d'éducation populaire se définit dès lors, pour le Planning, par les mots suivants : conscientisation, *empowerment*, féminisme, émancipation et responsabilisation.

L'association s'appuie sur les connaissances issues de ses propres pratiques collectives et sur la parole des personnes rencontrées pour étayer politiquement ses argumentaires pour les droits des femmes, des jeunes et de toutes les personnes venant dans les centres du Planning. Ce travail collectif ainsi que les échanges de savoirs dans les groupes de parole et entre pairs ont montré leur intérêt dans les politiques de santé. Le Planning s'attache

à développer cette approche en analysant les conditions dans lesquelles celle-ci peut se construire, tout en faisant attention à ne pas utiliser les jeunes comme « faire-valoir », à leur donner pleinement leur place et à les accompagner.

Pour le Planning familial, l'innovation démocratique peut alors se définir comme un processus par lequel les citoyen-ne-s peuvent prendre part à la vie de l'association, et ce à différents niveaux : en étant acteur-trice-s de leurs décisions en matière de prévention en santé sexuelle (faire des choix éclairés), en prenant soin d'elles et d'eux-mêmes, en étant forces de proposition face à des situations de discrimination ou de manque d'accès aux soins rencontrés au quotidien... et en participant à l'élaboration des décisions concernant l'évolution du projet comme au plaidoyer politique. Il ne s'agit pas d'être « relais » d'un projet ou d'une politique, mais acteur-trice-s d'un projet auquel elles et ils participent, à tous les échelons, de la décision à la réalisation.

La participation des jeunes comme objectif

Lors de son dernier congrès national (qui débat et vote les orientations pour les trois ans à venir) en 2016, le Planning a voté pour « une inclusion plus active et transversale des jeunes », ce qui signifie que, en conformité avec ses principes d'éducation populaire, le mouvement souhaite intégrer davantage les jeunes dans la construction du projet qui leur est dédié afin de ne pas « parler à leur place ». En effet, ce public jeune, dans sa diversité,

“ Pour le Planning familial, l'innovation démocratique peut alors se définir comme un processus par lequel (...) il ne s'agit pas d'être « relais » d'un projet ou d'une politique, mais acteur-trice-s d'un projet auquel elles et ils participent, à tous les échelons, de la décision à la réalisation. ”

est constitué de près de 250 000 personnes rencontrées chaque année dans les 76 associations départementales (AD) locales. Il vient pour chercher des informations ou pour avoir accès à des services de santé sexuelle. Il est donc actuellement plutôt positionné comme « bénéficiaire » que comme partie prenante du projet associatif, avec une faible incitation à l'adhésion et à rejoindre l'association. De ce fait, il est encore peu présent dans la vie

associative, et encore moins dans la gouvernance, alors que l'on sait par ailleurs que les jeunes sont nombreux à s'engager dans le bénévolat. Combler ce fossé entre les objectifs du congrès et la réalité est clairement formulé comme un enjeu crucial pour le renouvellement de la vie associative, mais aussi pour développer une politique et un accueil qui répondent mieux aux besoins de ces publics car élaborés avec eux.

En pratique cependant, l'inclusion s'avère parfois plus compliquée avec, d'une part, la « raréfaction » des jeunes dans certaines régions et, d'autre part, des résistances internes, la peur de laisser la place et le manque de transmission des plus ancien-ne-s, les représentations peu flatteuses des jeunes, etc. Contrairement au discours ambiant, qui fait le portrait d'une jeunesse apolitique, c'est pourtant chez les 15-35 ans que la progression de l'engagement associatif et bénévole est la plus forte. Aujourd'hui, plus d'un tiers des jeunes français-e-s adhèrent à, au moins, une association. Pourquoi le Planning devrait-il être en reste ? La stratégie proposée pour parvenir à cet objectif a été la création d'un programme « Jeunes » au niveau national, pour coordonner et mettre en place les actions existantes et nouvelles au niveau des départements, en prenant en considération la spécificité des territoires (métropolitain, ultramarin, urbain, périurbain ou rural).

À l'intérieur de ce programme, un travail de formation du réseau a été effectué afin de requalifier ce besoin d'intégrer les jeunes dans le mouvement. Il s'agissait d'être dans une dynamique de coconstruction entre « ancien-ne-s » et nouveaux ou nouvelles bénévoles

afin de pouvoir assurer une transmission. Il apparaissait essentiel, dans ces échanges de pratiques, de ne pas considérer ces jeunes comme « une relève future », mais davantage comme des acteurs et actrices actuel·le·s en respectant les nouvelles formes d'engagement dont elles et ils sont porteurs.

Intégrer les jeunes en tant que militant·e·s bénévoles au Planning, c'est aussi leur permettre de s'emparer des thématiques liées à la santé sexuelle encore peu démocratisées. Derrière cette volonté se pose également la question de la mixité sociale des jeunes bénévoles au sein du Planning. Si le public est très socialement diversifié, le profil type des jeunes militant·e·s que le mouvement accueille est souvent similaire: jeune femme, blanche, issue d'une catégorie socioprofessionnelle supérieure, au capital culturel et militant élevé. Or il est important de veiller à ce que la diversité des personnes qui fréquentent les accueils et les services se retrouve au niveau de la participation à la vie associative. Cela nécessite de revoir les façons de s'exprimer et de fonctionner du Planning, qui peuvent actuellement être des freins à l'intégration de certain·e·s.

Le programme « Jeunes » repose sur deux axes: en interne, la mobilisation et la formation des associations du Planning à la gouvernance associative et à l'inclusion des jeunes, *via* notamment le service civique, et, à l'extérieur, l'élaboration d'outils de prévention, de plaidoyers, avec et pour les jeunes. Les actions que nous allons présenter – « les jeunes ambassadeur·rice·s de l'égalité » et le groupe « Jeunes » – s'inscrivent dans ce programme et mettent en avant son innovation démocratique au sens où la transversalité est la clé de ce projet, aussi bien à l'interne qu'à l'externe: la coconstruction et l'inclusion des jeunes impliquent un processus global.

La spécificité des DROM: le contexte guyanais et l'adaptation du programme « Jeunes » au contexte de vie

La situation de la Guyane est particulière par rapport aux autres territoires d'outre-mer, d'une part, par sa surface et son nombre d'habitant·e·s. (86 504 km² pour 262 530 habitant·e·s, soit 3 habitant·e·s au kilomètre carré). D'autre part, la Guyane est un très vaste territoire couvert, en partie, par la forêt amazonienne. Une route unique longe le littoral qui concentre près de 82 % de la population, le reste des habitant·e·s étant dispersé sur la partie intérieure de la Guyane, c'est-à-dire en forêt amazonienne: les fleuves sont les seuls points d'accès. Une des principales difficultés est donc l'éloignement des populations¹: le déplacement des personnes issues des villages ou des villes éloignées est possible seulement en pirogue ou en avion.

La jeunesse en Guyane présente plusieurs traits spécifiques: les moins de 20 ans représentent 43 % de la population et sont particulièrement touchés par le chômage avec un taux de 22,3 %, les 15-24 ans représentent près de 40 % des chômeur·euse·s. Concernant la santé sexuelle et reproductive², on constate que les jeunes commencent tôt leur activité sexuelle par rapport aux jeunes de la métropole (parmi les 15-25 ans, 94 % des jeunes en insertion et 48 % des scolaires ont une activité sexuelle). Le recours au préservatif a aussi augmenté pour les 15-25 ans scolarisés, passant de 45 % à 67 % (de 1997 à 2004). Son utilisation est cependant corrélée au lieu de résidence, son usage est plus répandu dans

1. BAZELY P., CATTEAU C., 2001, *État de santé et offre de soins dans les départements d'outre-mer*, document de travail de la DREES (<https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/serieetud14.pdf>).

2. WINTREBERT R., 2014, *La santé comme rapport au corps et au risque: la situation des jeunes de 15-25 ans en Guyane*, Centre de ressources politique de la ville (CRVP) de Guyane (www.crvp-guyane.org/wp-content/uploads/2015/04/2014-09-CRPV-Guyane-Jeunes-adultes-Sant%C3%A9.pdf).

l'Est (sur le littoral). Le taux de natalité augmente plus rapidement qu'en métropole, et les femmes ont près de 3,5 enfants en moyenne contre 1,7 en métropole. Les grossesses des moins de 18 ans représentent 7,5 % du nombre total de grossesses contre 0,5 % en métropole. Ce nombre a cependant diminué de moitié en dix ans. Le taux de grossesses est également corrélé au lieu de résidence (51 % des grossesses des mineures se concentrent dans l'intérieur de la Guyane et le long du Maroni). Les violences sexuelles représentent une part importante des violences en Guyane : 13 % des filles de 15-25 ans scolarisées et 5 % des garçons en sont victimes, les auteurs de ces violences appartenant pour moitié à l'entourage familial. Enfin, on note une forte prévalence des suicides et du mal-être (15 fois supérieure à celle de la métropole) dans certaines communautés, en particulier chez les jeunes Amérindiens.

Différentes cultures cohabitent en Guyane : latino-américaine, brésilienne, créole, surinamaïse, amérindienne et française. Cette richesse des cultures est à prendre en compte afin d'adapter les moyens de prévention aux différents publics. Enfin, l'offre de soins³ paraît inadaptée au territoire, comme le souligne Estelle Carde, en 2009, dans sa recherche-action, et comme le confirme le rapport du Conseil national du sida (CNS de 2017)⁴. Si le littoral semble être mieux pourvu, l'intérieur de la Guyane est en manque cruel de professionnels et de lieux. Outre la problématique des transports pour accéder aux lieux de soins, le pourcentage de lieux en fonction de la densité de population est calculé selon les critères de la métropole, sans prendre en compte les particularités géographiques du territoire. Il y a donc deux fois moins de médecins qu'en métropole et quatre fois moins de spécialistes sur le territoire guyanais. Comme le souligne l'enquête du CRPV menée en 2013, l'accès à la protection sociale y est également insuffisant⁵. En effet, 70 % des étudiant-e-s disposent de la Sécurité sociale et bénéficient d'une mutuelle, contre 82 % en métropole, et les filles, en général, ont moins accès à la Sécurité sociale que les garçons (60 % des garçons contre 35 % des filles).

Pour adapter le programme Jeunes aux spécificités des DROM, notamment dans l'axe 2 sur la construction d'outils pour les jeunes et avec eux, il convient de travailler avec les associations locales et les jeunes sur place. Ce qui caractérise ce grand territoire, c'est le manque de professionnel-le-s formé-e-s et de structures susceptibles de donner une information adaptée à ce public sur toutes les questions de santé sexuelle et des droits. De plus, le *turnover* des professionnel-le-s (tous les deux ou quatre ans) ne permet pas la pérennisation des programmes de prévention sur le long terme.

Dans un contexte économique où le chômage s'avère particulièrement élevé parmi les jeunes, il apparaît parfois difficile de les mobiliser sur des activités de bénévolat et de déployer des actions pour répondre à leurs besoins. Néanmoins, l'association du Planning familial 973 a décidé de développer le projet des « jeunes ressources » avec une formation dispensée dans le cadre du programme national « Genre et santé sexuelle⁶ ». Ce programme a en effet fait le choix de « toucher » les jeunes, principal public reçu par le Planning familial 973.

3. CARDE E., 2009, « Le système de soins français à l'épreuve de l'outre-mer : des inégalités en Guyane », *Espace, populations, sociétés*, p. 175-189 (<https://journals.openedition.org/eps/3638>).

4. CNS, 2018, *Avis et recommandations sur la prévention et la prise en charge des IST en Guyane et dans les Antilles françaises* (<https://cns.sante.fr/rapports-et-avis/avis-outre-mer-2018/>).

5. WINTREBERT R., 2014, *op. cit.*

6. www.genresantese sexuelle.fr/genre-et-sante-sexuelle/

Les jeunes ambassadeur·rice·s

L'idée de ce projet est partie de la volonté d'impliquer les jeunes eux-mêmes dans la prévention, dans une démarche de santé constructive et inclusive permettant aussi de leur reconnaître un rôle de jeunes motivé·e·s et concerné·e·s par la prévention. L'idée n'était pas de supprimer les séances d'éducation dans les établissements, mais d'impliquer les jeunes formé·e·s lors des actions de prévention dans leur « bassin de vie », ou dans les établissements qu'elles-ils fréquentent, et de contribuer ainsi à démultiplier les personnes ressources. Ces jeunes diffusent des informations en santé sexuelle et sur les droits sexuels et orientent au plus près des besoins vers les professionnel·le·s ressources et compétent·e·s.

Le projet, qui a débuté expérimentalement dans un lycée de Cayenne en 2016-2017, est aujourd'hui développé dans d'autres villes plus excentrées, comme à Saint-Laurent-du-Maroni. Il a aussi été développé, en 2018, dans un lycée professionnel majoritairement composé de garçons, à Cayenne.

Les jeunes ambassadeur·rice·s participent activement aux actions de prévention, à la vie de l'association et donc à la gestion du projet, mais aussi, plus largement, à la vie de leur établissement scolaire. Elles-ils sont reconnu·e·s dans leurs cercles familial et amical et par les personnels de l'établissement grâce à ce nouveau statut de « personne ressources en matière de santé sexuelle ». Cette reconnaissance permet de développer leur estime de soi, leur capacité d'agir et de mettre en œuvre de nouvelles actions auprès des pairs. Dans le cadre du groupe Jeunes, elles-ils partagent des réflexions et des besoins. Le programme, en répondant aux interrogations du moment des jeunes et à des attentes en termes de formations, de thèmes de regroupements, etc., permet de développer une dynamique autonome.

Tous ces moments de formation, de réflexion et de rencontre participent de l'innovation démocratique, au sens où les lieux de rencontre entre pairs favorisent l'émancipation et l'autonomie des jeunes, tout en leur permettant d'être intégrés dans l'association et non de fonctionner comme un groupe « externe ». Cette élaboration collective leur donne un poids différent dans l'association : elles-ils ne sont pas l'addition de jeunes individus, mais constituent un collectif, ce qui leur permet d'élaborer une parole plus forte et mieux reconnue.

Un temps de formation adapté aux jeunes pour renforcer leurs compétences

La formation se déroule pendant quatre jours, le plus souvent sur le temps des vacances scolaires. Ces jeunes n'hésitent pas à prendre du temps sur leurs vacances, sans l'appui des transports scolaires, pour suivre la formation ; ce qui témoigne de leur motivation. Ils font la preuve par cet investissement de l'intérêt fort qu'elles-ils portent à ces questions. Cela crée et encourage la cohésion du groupe et contribue à développer le sens de l'organisation et de l'autonomie.

Durant les quatre jours, un temps de travail est instauré pour recueillir leurs attentes et leurs craintes. Ce temps est important pour les formatrices et les jeunes afin de bien cerner les objectifs et l'intérêt de la formation :

« J'espère que plus d'informations, plus de connaissances... à la fin, j'aurai acquis d'autres choses que je ne savais pas. Nous allons échanger nos idées tout au long de la formation [...]. Nous allons bien nous entendre et nous aurons des infos importantes, ce qui me permettra d'aider d'autres jeunes comme moi. »

« [...] leur apporter mes connaissances et éviter des dégâts quotidiens. Je vais pouvoir aider les gens, conseiller les gens, je ne vais pas regretter. » ; « On va apprendre des choses que l'on ne savait pas et j'aurai plus d'informations sur la sexualité à la fin de cette formation, je pourrai renseigner mon entourage du planning familial. »

(Extraits des focus groupes de jeunes ayant suivi la formation.)

Les jeunes y précisent également leurs craintes par rapport à la formation : « J'ai peur du regard négatif que les autres porteront sur moi », « peur de m'ennuyer », « peur de la vision négative des autres ». Ou encore : « [Cette formation, j'ai peur] qu'elle ne me serve à rien car nous, les jeunes, on a tendance à s'en foutre, à ne pas y croire. »

Une fois ce temps passé, le travail débute avec les notions de « genre » et de « sexualité ». Les jeunes sont invités à définir la santé sexuelle en privilégiant le travail en petits groupes pour élaborer des définitions collectives et ne pas mettre en difficulté les personnes individuellement. Ensuite, il est indispensable de travailler sur l'anatomie : des planches anatomiques, avec des magnets nommant les parties génitales dans les différentes langues locales, serviront de supports à cet exercice.

Puis est évoqué le fonctionnement ou la physiologie avec des documents vidéo et la préparation en petits groupes de temps d'explication permettant de vérifier que l'on sait transmettre les informations. Les rapports sociaux de sexe prennent une place importante dans ce début de formation : les rôles sociaux et la hiérarchie des sexualités sont l'objet d'échanges à travers différentes techniques, comme le débat mouvant qui permet non seulement de se positionner pour ou contre une affirmation que l'animatrice soumet sur une ligne imaginaire au sol mais aussi d'évoluer dans son positionnement en fonction des arguments des autres. L'avantage de cette technique est que les jeunes peuvent bouger, changer de point de vue et qu'elle encourage le débat.

Le deuxième jour est consacré à l'écoute et à la démarche de réduction des risques, le troisième aux différentes formes de violences et le dernier aux contraceptions, à l'IVG et aux IST/VIH. Les informations sont travaillées pour permettre d'être à l'aise avec ces questions et pour savoir orienter d'autres jeunes. Un travail important est conduit sur la posture de non-jugement, de respect du point de vue des autres, ce qui n'est pas le plus facile.

L'importance des méthodes d'animation

Tout au long de ces quatre jours, des techniques interactives sont utilisées afin de faire participer au mieux les jeunes : mises en situation, jeux de rôle et débats sont privilégiés. L'intérêt et le choix de ces techniques d'animation permettent aux formatrices et aux participant-e-s de mieux se connaître pour pouvoir constituer un collectif et un sentiment d'appartenance à ce groupe.

L'objectif est d'abord de créer du lien entre tou-te-s afin que le climat de confiance s'installe. Les techniques utilisées permettent également à chaque participant-e-s de s'imprégner du sujet, de réfléchir à son propre savoir, de se questionner, mais aussi d'interroger le groupe. Tout l'intérêt consiste à replacer le sujet dans du collectif : favoriser le débat, motiver le groupe et sa cohésion et acquérir du savoir de manière ludique.

Par exemple, la technique de Delphes est un outil intéressant : elle permet de se positionner au départ, puis d'échanger des idées en petits groupes pour élaborer une proposition commune. Dans cette démarche d'éducation populaire, la formation s'adapte et se construit à partir des questions, des attentes des jeunes et des problématiques qu'ils ont identifiées. Si une problématique est partagée par les jeunes, et qu'il y a beaucoup de questions, le programme sera modifié et adapté.

Ces « jeunes ambassadeur-ric-e-s pour l'égalité » sont ainsi présent-e-s au quotidien dans les établissements scolaires et peuvent apporter une première réponse de proximité aux élèves qui ont des questions et/ou des difficultés concernant la sexualité. Au sein des établissements, elles-ils sont identifié-e-s grâce à des affiches ou à d'autres médias (télévision, par exemple).

Une expérience riche d'enseignements et d'interrogations pour les jeunes

À la fin des formations, l'évaluation se fait à l'aide de questionnaires et de groupes focalisés. Les formatrices enregistrent les paroles des jeunes, et leur décryptage est effectué par une sociologue. Toutes les données sont collectées par les coordinatrices nationales du programme « Genre et santé sexuelle » et s'avèrent d'une grande richesse au regard des enjeux.

Elles montrent d'abord, **pour les jeunes**, un apport réel de **connaissances sur la santé sexuelle, la sexualité** :

« Je commence à connaître à mon corps et être plus à l'aise. »

« [...] sur la santé sexuelle, car il y a énormément de choses que je ne connaissais pas, je n'étais pas consciente des risques. »

« [...] le sexe, c'est-à-dire que j'ai appris des choses sur les filles que je ne savais pas forcément, et beaucoup sur les garçons. »

(Extraits des focus groupes de jeunes ayant suivi la formation.)

L'apport de connaissances concerne aussi **le combat féministe** :

« Mes doutes par rapport à la sexualité ne sont plus là et j'ai appris en profondeur sur la place qu'occupe la femme dans la société. »

« [...] le fait d'être une femme est un combat constant dans la vie et (...) tout le monde a le droit de décider ce qu'il veut quand cela concerne sa sexualité. »

« [...] mon corps, le droit de la femme, j'ai vraiment appris que, nous, les femmes, on pouvait dire non quand on ne voulait pas. »

(Extraits des focus groupes de jeunes ayant suivi la formation.)

Toujours selon les jeunes, la formation contribue à renforcer leur **autonomie et leur estime de soi** en leur apprenant à se protéger, à prendre soin d'eux et à mettre en place des actions de prévention :

« [La formation] J'envisage de m'en servir pour ma propre personne tout d'abord, et ensuite partager mes connaissances et informations que la formation m'a apportées : faire passer les messages sur la sexualité, les violences sexuelles, leur importance. »

« J'aimerais aider les gens qui ignorent beaucoup de choses sur les sujets abordés, la sexualité mais particulièrement que les femmes doivent avoir les mêmes droits et devoirs que les hommes, l'égalité entre tout individu, malgré la différence de sexe. »

« J'envisage de continuer, si possible, cette formation et convaincre des amies de la faire. Et de faire partie de l'association Planning familial. »

« Je compte aller plus loin, travailler avec le Planning familial, en particulier proposer aux jeunes d'y participer pour être conscients de beaucoup de choses, du coup d'avoir sa propre vision par rapport à différentes choses, thèmes, situations. »

(Extraits des focus groupes de jeunes ayant suivi la formation.)

Enfin, cette expérience peut déboucher sur une **prise de conscience des enjeux du consentement et de sa signification** :

« J'ai aussi appris que le consentement jouait un rôle très important dans la sexualité et comment écouter une personne. »

« Les choix ne se font pas choisir par les autres mais par soi-même, et on fait ce qui nous semble bien. »

(Extraits des focus groupes de jeunes ayant suivi la formation.)

La formation par les pairs produit un effet boule de neige : **la coéducation**. Renforcés par l'apport de connaissances, les jeunes ont envie de transmettre et d'aider leurs camarades. Ce statut d'ambassadeur peut être perçu comme une reconnaissance sociale des jeunes par eux-mêmes, de la part des autres jeunes, de celle des adultes et de la famille : être reconnu-e comme acteur ou actrice de prévention génère de nouvelles demandes, ce qui est valorisant. Elle-il-s sont ainsi parfaitement identifié-e-s physiquement et nominativement. Lors de l'université populaire du Planning familial, qui a eu lieu à Rennes, en juin 2018, les jeunes ambassadrices ont ainsi pu exprimer leurs expériences et leurs ressentis tant au niveau des connaissances et des apprentissages que de l'impact dans leur quotidien, dans leur vie au lycée et dans leur famille.

Des effets sur le fonctionnement de l'association du Planning familial

Parce qu'elle n'a pas de lieu pour accueillir le public individuellement, l'association locale a beaucoup développé les actions collectives et notamment les groupes de parole. Depuis 2016, première année où l'action a été mise en place, l'association a pris un nouvel élan, et les demandes de formation des jeunes adhérent-e-s ont augmenté ainsi que des demandes pour rejoindre l'association et participer aux formations dans les lycées. Le soutien apporté par le rectorat en 2017 a permis une vraie ouverture du projet. L'engouement est tel que l'Infirmière conseillère technique auprès du recteur de l'académie de Guyane souhaite que le Planning familial 973 puisse former des jeunes ambassadeur-ric-e-s de l'égalité filles-garçons dans tous les lycées du département.

Le projet montre aussi le désir d'**inclusion des jeunes dans la vie et la gouvernance de l'association**. Il y a une réelle envie de leur part de participer à la vie de l'association : une lycéenne a participé à quelques réunions du bureau ainsi qu'à une assemblée générale. Les freins qui demeurent sont principalement d'ordre matériel : se pose, par exemple, le problème du manque de transports en commun en dehors du temps scolaire qui limite leur possibilité d'action.

Mais si les trajets trop longs empêchent les jeunes de s'investir davantage dans l'association, certains se mobilisent dans leur lycée, auprès de l'infirmière, pour mener des actions de prévention : par exemple, à Saint-Laurent, une lycéenne a organisé un stand de prévention, au mois d'août, à l'occasion de la fête communale.

Ce projet guyanais illustre, dans un contexte particulier, la pertinence du choix par l'association d'enclencher une nouvelle dynamique avec les jeunes. Il s'inscrit pleinement dans le projet politique national qui vise à donner une nouvelle place aux jeunes dans le mouvement et va ainsi enrichir la réflexion de toutes et de tous sur le sujet.

De l'expérience du Planning familial 973 au groupe Jeunes national : un changement d'échelle, mais une même dynamique

Adoptant une organisation adaptée à sa dimension nationale, le groupe Jeunes national, façonné par et pour les jeunes, va s'appuyer et s'enrichir des expériences des associations départementales tout en proposant un portage national.

Ce projet pour l'inclusion des jeunes a été mis en place par l'équipe salariée de la confédération, tête de réseau du Planning familial. Très vite s'est posée la question de la légitimité de ses actions dans la mesure où les principaux/les concerné-e-s sont absent-e-s de la construction des actions. Un regroupement a donc été proposé afin que les associations départementales puissent échanger sur leurs difficultés à intégrer des jeunes dans leur association, mais aussi sur les pratiques qui fonctionnent pour permettre aux jeunes de s'impli-

quer. Sans le savoir, le Planning venait d'instaurer une dynamique qui allait prendre de l'ampleur et se poursuivre dans la durée. Ainsi est né un groupe composé de personnes de moins de 35 ans qui ont envie de faire bouger les choses et de s'investir au niveau national.

Les réunions du groupe Jeunes se sont par la suite développées. Elles se sont d'abord axées sur la difficulté commune de ces jeunes à s'intégrer dans les associations départementales et à avoir une place au sein de celles-ci, de ces réunions sont nées par la suite des idées d'actions, comme la participation à des festivals ou encore la création d'une campagne à destination du bénévolat diffusée sur les réseaux sociaux. Le groupe s'est peu à peu mué en groupe de réflexion et les rencontres se sont systématisées. Désormais, le groupe Jeunes se réunit deux fois par an: une fois en début d'année, pour gérer l'aspect exécutif des actions de l'année à venir (définir qui souhaite s'intégrer dans les groupes de travail, retravailler les supports, etc.) et une autre fois, à la rentrée, afin de définir les actions pour l'année suivante. Certain·e·s de ses membres ont décidé de s'inscrire, en parallèle, dans des groupes de travail nationaux pour la mise en place d'actions spécifiques: ce fut le cas, en 2018, pour la préparation des Journées contraception et de l'université populaire. En effet, deux ateliers ont été organisés et animés par les membres du groupe Jeunes lors de l'université populaire pour réfléchir à la place des jeunes dans le mouvement. Ainsi le mouvement a pu travailler à la fois sur l'inclusion des publics dans la coconstruction de programmes (par exemple avec le groupe Jeunes) et sur la nécessité d'impliquer les jeunes dans sa gouvernance.

« Il était primordial pour le groupe Jeunes que chaque personne puisse se présenter, quel que soit son niveau d'études ou la durée de son investissement militant au Planning. Un système d'élection à distance a également été mis en place pour permettre à chacun·e de s'exprimer. »

Un fonctionnement horizontal

Le groupe Jeunes n'a pas de structuration interne pour l'instant, mais il existe une réelle volonté de s'institutionnaliser afin d'intégrer l'ossature du mouvement. Son aspect organisationnel est assumé par la chargée de projet Jeunes à la confédération dont le rôle se limite à un niveau exécutif. Le groupe manifeste aujourd'hui le souhait d'être impliqué dans les organes décisionnels du Planning où les jeunes sont encore trop peu représentés. Ainsi, au sein du conseil d'administration national, seul·e·s 15 % des membres ont moins de 35 ans. Aucun membre du CA national n'a moins de 25 ans, alors que l'International *Planned Parenthood Federation*, réseau dont le Planning est membre, exige au moins 20 % de moins de 25 ans dans les organes décisionnels. Le groupe Jeunes a donc mené un plaidoyer qui a permis, lors du dernier conseil d'administration, de voter en faveur de la représentation de deux membres de leur groupe au sein du CA national et d'un·e représentant·e au bureau national. Cette mesure sera expérimentale puis inscrite dans les statuts au cours du prochain congrès national, en octobre 2019, si l'expérience donne satisfaction. Il était primordial pour le groupe Jeunes que chaque personne puisse se présenter, quel que soit son niveau d'études ou la durée de son investissement militant au Planning. Un système d'élection à distance a également été mis en place pour permettre à chacun·e de s'exprimer.

Un essai basé sur la confiance

La coconstruction du projet Jeunes est encore récente puisque celui-ci n'a que deux années d'existence, mais qu'il a déjà pu s'autonomiser grâce à la mobilisation de personnes investies dans le groupe. L'arrivée de nouvelles personnes et de nouvelles énergies est positive car elle permet de remobiliser le groupe et de poursuivre la quête de nos objectifs. Dans cette expérience « d'innovation démocratique », il s'agit surtout de faire confiance. De

nombreuses personnes ont des idées, des envies, du temps à consacrer aux associations, mais peu de place et de confiance leur est laissé. Pourtant, mobiliser plus de personnes ne fait qu'accroître les forces vives d'un mouvement et permet à celui-ci d'assurer sa survie. Laisser la place tout en accompagnant, telle est la réussite de ce projet qui, nous l'espérons, perdurera pour un Planning familial intergénérationnel et intersectionnel.

Conclusion

Pour le Planning familial, ce projet donne une place importante aux jeunes et montre un rajeunissement des pratiques démocratiques avec des effets positifs sur cette population ainsi que sur l'association en général. Ce qui est commun au projet des jeunes ambassadeur·rice·s et au groupe Jeunes, c'est la confiance accordée à la jeunesse et la liberté de s'organiser comme elles·ils l'entendent : mettre en place des séances de prévention, des débats, etc., cela favorise nettement l'*empowerment* et l'autonomie des jeunes engagé·e·s. Mais il y a aussi, pour que ces projets puissent voir le jour et perdurer, la volonté de transmission des personnes présentes et des militantes qui ont porté ce projet. En Guyane notamment, les militantes laissent une place aux nouvelles personnes souhaitant intégrer le Planning familial, leur transmettent des informations à la fois sur les sexualités, sur le Planning et sur son histoire : toujours sur la base du volontariat pour les jeunes, sans imposer quoi que ce soit. Les nouveaux·elles sont aussi invité·e·s à se saisir de dossiers concernant le fonctionnement de l'association. Pour le groupe Jeunes, c'est la posture de la coordinatrice nationale qui est importante : il s'agit de ne pas imposer des choix ou des orientations, mais de faire échanger les jeunes entre eux, de débattre avant de voter.

L'innovation démocratique trouve alors tout son sens pour les jeunes et pour l'association elle-même, car, dans ce processus, les jeunes trouvent un intérêt à ce programme qu'elles·ils soient à Paris ou en Guyane ; c'est une vraie fonction sociale qui se façonne ainsi à l'intérieur de l'association et qui souligne son utilité sociale à l'extérieur. Le plus important, c'est qu'elles·ils arrivent à motiver d'autres jeunes pour la cause qu'elles·ils défendent : voilà tout l'intérêt de cette innovation par les pairs.

À la recherche d'une démocratie populaire et solidaire : le Spartak lillois

THOMAS LAUWERS,

administrateur de l'observatoire régional de la vie associative des Hauts-de-France,
membre dirigeant du Spartak lillois

Introduction

Le Spartak lillois est né en 2010 sous la forme d'une association étudiante visant à favoriser la pratique du sport pour tous avec, pour mot d'ordre, « le sport populaire et solidaire ». Initialement restreint à un public d'étudiants, dans le cadre de la pratique du football à l'université, le projet s'est très rapidement étendu pour toucher une population bien plus large ; la palette des sports pratiqués s'est agrandie au fil des propositions des adhérents et des créneaux octroyés par la puissance publique, et son rayonnement territorial n'a cessé de croître. À ce jour, l'association compte plusieurs centaines d'adhérents, elle permet l'accès à près d'une dizaine de sports, sur des créneaux devenus presque quotidiens, elle dispose d'un local fixe dans une résidence et elle intervient sur de nombreux événements partenariaux portés par des associations diverses à l'échelle de Lille et des communes de la métropole lilloise. La question de la professionnalisation de ses membres se pose en ce sens de manière régulière. Par ailleurs, en vue d'adopter un fonctionnement en cohérence avec notre vision de l'action collective, nous avons opté pour une gouvernance dite collégiale, favorisant l'horizontalité avec des responsabilités réparties sur un groupe large de personnes, à l'inverse d'une structuration plus classique reposant sur un nombre restreint de personnes se distribuant les rôles de président-e, de trésorier-e ou de secrétaire.

Si le projet de départ ciblait une ouverture à tous et la volonté d'inclure le plus grand nombre de pratiquants à la prise de décision, rien dans les statuts ne nous distinguait d'un format associatif classique avec une gouvernance recentrée sur un petit groupe de personnes. C'est durant sa phase de développement, et notamment sa sortie du statut d'association d'étudiants, que le besoin de favoriser la démocratie à l'intérieur de la structure s'est fait jour. Le développement de l'association repose essentiellement sur la prise d'initiative de ses membres adhérents, chacun pouvant contribuer à sa façon à la réalisation de nouveaux projets ou à l'apport de nouvelles opportunités. Cette énergie des adhérents ne peut

toutefois avoir de retombées qu'à la condition de favoriser l'implication de chacun, c'est pourquoi nous réfléchissons en permanence à la question de la démocratie à l'intérieur de la structure: dès lors, il ne s'agit pas tant de penser une innovation démocratique que de réinventer et de questionner sans cesse le fonctionnement démocratique de l'association.

Afin d'interroger la manière dont nous contribuons à cette recherche du fonctionnement démocratique, nous commencerons par présenter l'association, le contexte dans lequel elle s'inscrit ainsi que ses spécificités. Dans un deuxième temps, nous exposerons le processus par lequel nous entendons réinventer notre modèle démocratique *via* la mise en place de la gouvernance collégiale pour, finalement, analyser comment nous avons su trouver un équilibre entre un fonctionnement horizontal permettant à tout un chacun de s'impliquer, tout en conservant une efficacité d'action grâce à un système souple de commissions thématiques non formalisées.

Les spécificités du Spartak: du sport pour tous à l'ancrage territorial en milieu populaire

La promotion du « sport populaire et solidaire »

La promotion du sport pour tous avec ce mot d'ordre « un sport populaire et solidaire » contient en elle-même un potentiel critique envers le « sport business » et le « football business » en premier lieu. Cependant cela ne se traduit pas par un rejet absolu de cette forme de sport spectacle. La plupart des pratiquants, y compris les membres dirigeants, sont des spectateurs réguliers des matchs et des compétitions sportives. Loin du rejet, l'idée est de porter un regard réfléchi et déconstructif sur les enjeux du sport business en développant une analyse critique. Depuis l'acquisition d'un local dédié à l'association, nous diffusons les matchs et proposons aux adhérents et habitants de la résidence où nous sommes hébergés de se joindre à nous. Il nous semble plus intéressant de favoriser l'ambiance collective et la convivialité autour de ces événements pour échanger et débattre de manière constructive avec les personnes liées au Spartak et moins aguerries à l'analyse critique du monde social qui nous entoure. Par ailleurs, nous favorisons la mise en avant de symboles qui montrent une vision du sport plus engagée sur le plan de la réflexion politique et du militantisme; à titre d'exemple, nous avons choisi collectivement de nommer le local de l'association « Rino Della Negra », en hommage au gardien de football du Red Star Olympique qui s'est engagé aux côtés des Francs-Tireurs et Partisans (FTP) et qui a été exécuté en 1944 avec les membres du groupe Manouchian.

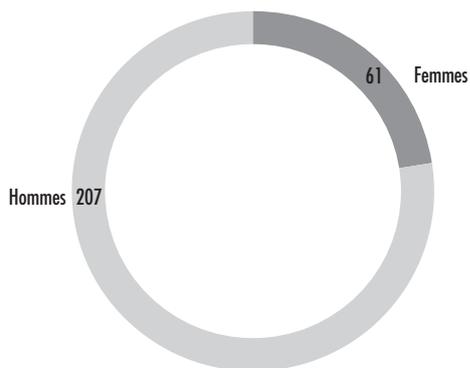
Caractéristiques des adhérents: des hommes et des plus jeunes

Afin d'illustrer qui sont les adhérents du Spartak, nous avons procédé à l'extraction de quelques données globales sur les inscriptions à l'association entre janvier et mai 2017.

Si la promotion de la pratique sportive mixte est un point auquel l'association accorde beaucoup d'importance, à ce jour il reste des marges de progression. Les femmes sont encore faiblement représentées (graphique 1). Ce constat est encore plus vrai dans la pratique du football, on compte seulement 4 femmes sur les 116 adhérents pratiquant le football qui se sont inscrits au cours des premiers mois de l'année 2017.

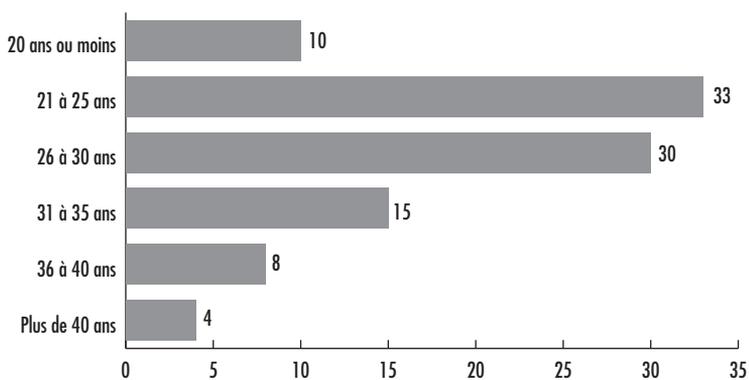
Le Spartak lillois est principalement une association d'étudiants et de jeunes du quartier, la pyramide des âges nous le confirme avec près de trois adhérents sur quatre âgés de 30 ans ou moins. Mais nous n'avons que peu d'éléments sur leur statut socioprofessionnel (graphique 2).

Graphique 1. Répartition des adhérents selon le sexe



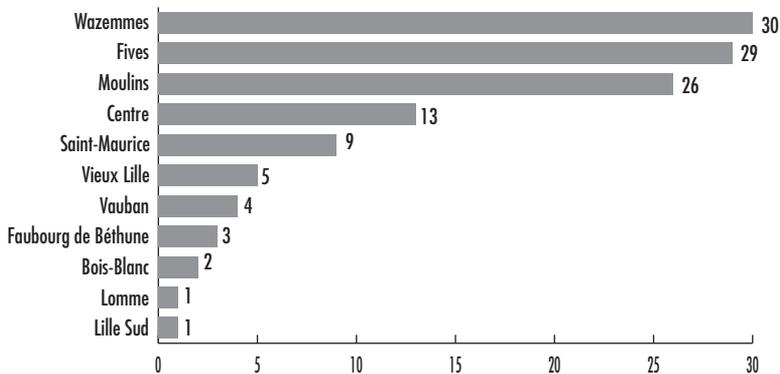
Champ : 268 adhérents inscrits entre janvier et mai 2017 ayant renseigné cet item.
Source : Spartak lillois, 2018.

Graphique 2. Répartition des adhérents selon leur âge (%)



Champ : 268 adhérents inscrits entre janvier et mai 2017 ayant renseigné cet item.
Source : Spartak lillois, 2018.

Graphique 3. Répartition des adhérents selon leur quartier de résidence

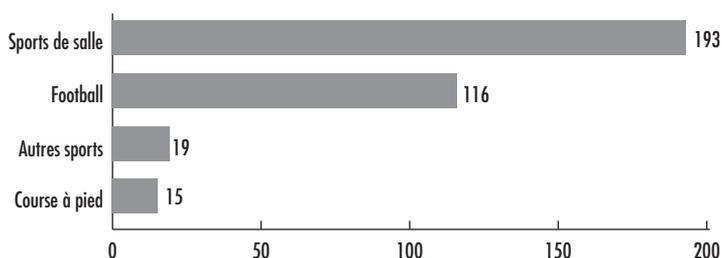


Champ : 269 adhérents inscrits entre janvier et mai 2017 ayant renseigné cet item.
Source : Spartak lillois, 2018.

Tous les adhérents n'ont pas renseigné leur lieu d'habitation, mais parmi ceux qui nous ont fourni cette précision, nous constatons une claire prédominance des quartiers « populaires » : Wazemmes, Moulins et Fives sont les trois quartiers les plus représentés. Nous constatons que si le quartier de Fives est le principal lieu où se déroulent les créneaux sportifs, ce n'est pas celui qui est le plus représenté en nombre d'adhérents. Les quartiers de Moulins et de Wazemmes, en bonne position sur le graphique 3, sont directement reliés à nos infrastructures sportives par le métro, si bien qu'en moins de dix minutes de transport les habitants de ces quartiers se retrouvent sur les terrains de sport. Lille-Sud et le Faubourg de Béthune sont deux autres quartiers populaires, moins représentés au Spartak en termes d'adhérents, mais les liaisons en transports en commun y sont bien moins aisées que dans les quartiers précédemment cités.

La répartition géographique des adhérents montre à quel point la dimension territoriale de l'association est particulièrement élevée (graphique 4).

Graphique 4. Répartition des adhérents selon le sport pratiqué (plusieurs réponses possibles)



Champ : 269 adhérents inscrits entre janvier et mai 2017 ayant renseigné cet item.

Source : Spartak lillois, 2018.

Si le football reste la discipline sportive la plus pratiquée, nous nous apercevons d'une forte évolution positive depuis la mise en place des créneaux sportifs dans notre nouvelle salle, puisque l'ensemble des sports en salle ont fait venir près de 200 adhérents durant les cinq premiers mois de l'année 2017. Cela n'est pas anodin concernant la typologie des adhérents de l'association. En effet, nous observons une différence assez nette entre la majorité des pratiquants du football et la majorité des pratiquants des sports de salle que nous proposons : le degré d'implication s'avère différencié selon ces pratiques sportives. Les plus impliqués sont globalement ceux qui viennent pour les sports en salle et le foot. La raison tient principalement au fait que les adhérents exclusivement pratiquants de foot sont venus au Spartak pour la visibilité qu'offre l'infrastructure extérieure du stade. Ceux qui viennent dans notre salle nous ont connus par le bouche-à-oreille ou les réseaux sociaux, les valeurs de l'association les ont donc autant touchés que la possibilité de pratiquer du sport.

Un ancrage territorial fort

L'association a vocation à agir sur l'ensemble de la ville de Lille mais, au fil du temps, en raison d'un ancrage local fort, son identité s'est fortement développée dans le quartier de Lille-Fives.

Cela est dû principalement aux lieux où ont été développés les premiers créneaux sportifs : d'abord sur le terrain de foot du Mont-de-Terre, à Lille-Fives, puis à la salle Louison-Bobet, toujours dans le même quartier. Ces deux sites historiques ont créé une identification de l'association au quartier de Lille-Fives.

En conséquence de l'usage de ces espaces, les demandes institutionnelles de financements et les propositions de projets passaient par un dialogue avec la mairie de quartier de Fives. C'est notamment avec le service de la politique de la ville de la mairie de quartier que l'association a été amenée à travailler. Le Spartak s'est dès lors retrouvé inclus dans des projets territoriaux interpartenariaux à Lille-Fives.

Par ailleurs, durant les premières années d'existence de l'association, l'organisation d'un tournoi de football annuel, qui incluait un village associatif tout au long de la manifestation sportive, a permis de créer des liens avec d'autres associations du territoire (quartier de Fives principalement et, dans une moindre mesure, ville de Lille).

En parallèle, les relations entre les personnes impliquées dans l'association et les acteurs associatifs d'autres structures locales ont favorisé l'élaboration de passerelles vers des événements importants de la vie du quartier. La meilleure illustration en est le Fivestival, un festival de quartier organisé par l'association NASDAC le temps d'un week-end. S'y mêlent un village associatif, des démonstrations ludiques et sportives, des concerts et interventions de chorales du quartier à destination des familles. Notre implication dans l'évènement a été croissante au cours des dernières années, notamment avec l'organisation d'un tournoi de Mollky – pratique permettant à tout un chacun de participer –, qui a regroupé plus de 300 participants lors de la dernière édition. L'association est par ailleurs régulièrement associée à des événements et à des manifestations ponctuelles locales, comme « La rue aux enfants » (journée d'activités associatives à destination des familles dans la rue Mirabeau de Fives coordonnée par le café associatif les Potes en ciel), ou municipales, avec le festival de l'Entorse (manifestation sur quinze jours qui mélange sports et pratiques artistiques), ou parfois départementales, avec le festival Ludinord qui fait la promotion de créations et d'activités de jeux notamment de société.

Dernièrement, l'ancrage dans le quartier de Fives a été encore renforcé par la livraison de nouveaux équipements sportifs dans le cadre de la rénovation urbaine des usines Fives-Cail-Babcock. Ces friches industrielles sont en cours de rénovation, une nouvelle salle de sport est ainsi sortie de terre; le Spartak a fait partie des premières associations sportives à pouvoir y organiser des activités. Cela a consolidé notre présence et notre capacité à attirer de nouveaux adhérents.

Dans la lignée de cette présence dans les nouveaux équipements de Fives Cail, le Spartak a pu bénéficier d'un nouveau local, au rez-de-chaussée d'une résidence collective gérée par le bailleur social SIA. La contrepartie de cette mise à disposition est d'assurer une animation à destination des habitants de la résidence et de favoriser l'échange entre les résidents.

Dernièrement, le Spartak a proposé la création d'une course dans les chantiers de rénovation des friches industrielles de Fives Cail. Cet événement nommé « L'heure est graff », organisé pendant les Journées du patrimoine, a permis durant toute une matinée à plus de 200 personnes de courir en découvrant le patrimoine industriel du quartier et de participer à une fresque de graff collective. Ce projet territorial a été réalisé en partenariat avec un collectif de graffeurs du quartier, le collectif Renart; le centre social Salengro, implanté dans le quartier; la cuisine collective « L'avant-goût », mise en place dans le cadre de ce projet de rénovation urbaine des friches; ou encore la Soreli, entreprise chargée du projet urbain. Cette manifestation sportive est à ce jour la plus grande illustration de l'ancrage de l'association dans son environnement local.

Le projet associatif en évolution, le nombre d'adhérents en expansion et l'ancrage territorial en consolidation sont autant d'éléments qui réclament que nous portions un regard réflexif sur nos pratiques pour garantir un système de prises de décision le plus ouvert possible, des capacités d'agir correspondant aux aspirations du plus grand nombre et une efficacité

dans l'action. Il ne suffit pas de décréter un fonctionnement démocratique pour qu'il soit effectif. C'est un processus sans cesse perfectible qui doit prendre en compte, dans un premier temps, des éléments simples de l'existant, qui nécessite, dans un deuxième temps, l'adoption d'un schéma décisionnel horizontal et ouvert – une gouvernance collégiale – et qui, finalement, doit s'appuyer sur l'apparition de lieux d'échanges et d'actions ponctuels ou durables : des commissions thématiques à géométrie variable.

La démocratie au Spartak ne se décrète pas, c'est un processus infiniment perfectible

En tant qu'association se revendiquant de l'éducation populaire, le Spartak lillois, *via* ses membres les plus impliqués, a toujours souhaité ouvrir la prise de décision au collectif. Mais cette volonté ne se transforme pas mécaniquement en action. Comme toute association proposant des activités sportives, récréatives, la structure est composée d'un grand nombre de pratiquants dont le profil ressemble davantage à celui de « consommateurs » de créneaux que d'acteurs engagés pour le développement des activités de la structure. Cette situation n'est pourtant pas figée, des évolutions peuvent se produire dès lors que les conditions le permettent.

Rendre la démocratie effective s'apparente davantage à un processus qu'à une posture. Un processus est une dynamique qui s'alimentera de ressources et d'outils. C'est pourquoi toute innovation ou action entreprise en ce sens est à considérer comme un outil supplémentaire et non pas comme un élément miraculeux qui viendrait transformer de fond en comble le processus décisionnel.

Renforcer la démocratie en interne par des éléments en apparence peu ou pas innovants

Le renforcement de la prise en compte des avis et de l'implication du plus grand nombre possible de nos adhérents, donc la revivification de la démocratie dans l'association, repose avant tout sur des éléments simples qui se résument en trois points : l'information des adhérents, le recentrage de l'assemblée générale comme organe décisionnel et la responsabilisation des adhérents sur les différentes tâches de la structure.

La première étape indispensable dans cette voie consiste à informer les membres adhérents. En effet, beaucoup ne se vivent pas comme membres décideurs, non qu'ils n'aient pas l'idée ni la volonté d'influer sur le projet de l'association ou ses activités, mais ils n'ont pas conscience du pouvoir qui est le leur dès lors qu'ils deviennent adhérents. C'est pourquoi, très rapidement, pour créer cette prise de conscience et marteler le message selon lequel l'association leur appartient autant qu'aux personnes impliquées dans les instances dirigeantes, des outils ont été développés : affiches avec nos valeurs et principes de fonctionnement, speech à chaque début de créneau sur notre fonctionnement, informations sur les réseaux sociaux, sondages en ligne sur les décisions à prendre, invitations par tous nos canaux de diffusion lors de nos réunions de bureau, commissions et assemblées générales, discussions en petits groupes sur les événements pour clarifier la manière dont les gens peuvent s'impliquer, etc.

En deuxième point du processus, il nous faut replacer en permanence l'assemblée générale comme organe principal du pouvoir dans l'organisation. Pas plus innovant que la communication sur le rôle décisionnel des membres, le fait de recentrer l'assemblée générale comme organe de pouvoir est pourtant un préalable nécessaire à toute effectivité de la démocratie dans le quotidien de l'association. C'est d'abord un travail pédagogique, il n'est

pas évident aux yeux de tous qu'il s'agit là du lieu où se prennent les décisions pour la suite du projet. Réexpliquer en permanence le rôle de cette instance devient alors un élément essentiel et mobiliser les adhérents pour y participer, une action prioritaire. Simplement mobiliser n'est en soi pas suffisant. Pour que cet organe devienne un élément fort, il faut le rendre attractif et accessible, il y a un double mouvement de désacralisation et de relégitimation de l'assemblée générale à entreprendre. Désacraliser pour accroître la proximité : l'assemblée générale ne peut pas être vue comme un point exceptionnel, loin du terrain et de l'action. C'est pourquoi le Spartak lillois ne se contente pas d'une seule assemblée générale annuelle. Deux temps ont été institués. Une assemblée générale en automne, qui se vit comme un séminaire, un temps de réflexion, de propositions et d'orientations, et une assemblée générale au printemps, qui sert davantage à évaluer ce qui a été mis en place durant l'année, à orienter nos actions de fin de saison et de début de saison suivante, à renouveler les instances et à élire les membres du bureau.

Le troisième élément de la dynamique démocratique suppose de responsabiliser les adhérents sur la prise en charge des créneaux et des événements sportifs. Il n'est pas rare de constater que certaines personnes opposent la réflexion à l'action : les instances décisionnelles étant perçues comme lieux de réflexion, un certain nombre d'adhérents préfèrent ne pas s'y impliquer tout en souhaitant contribuer à leur manière au développement de l'association. C'est pourquoi il leur est laissé la possibilité de prendre en charge le fonctionnement de nos créneaux et d'être ainsi des acteurs de terrain. Ces rôles sont variés : simple ouverture de salle, prise en charge de la logistique matérielle, encadrement des cours, coaching ; tout un chacun peut trouver matière à devenir acteur. Une fois cette étape franchie, les passerelles vers les prises de décision, et donc vers un élargissement démocratique de la structure, s'établissent bien plus facilement. Effectivement, dès lors qu'une personne est amenée à jouer un rôle dans le fonctionnement d'un créneau, elle prend conscience de sa légitimité à donner son avis sur ce qui marche ou pas, sur ce qui pourrait être mis en place. Le parcours d'Ilyasse, alias Youyou sur les terrains, en est la meilleure illustration possible. Ilyasse était initialement un adhérent qui venait faire du sport sur nos créneaux. Sa présence régulière et son envie de donner de la voix nous ont amenés à discuter ensemble et, petit à petit, nous nous sommes appuyés sur lui pour la gestion des créneaux sportifs. Avec le temps, il est devenu une ressource essentielle de l'association non seulement dans nos créneaux mais aussi lors des réunions statutaires, dans les commissions ou encore pour la représentation de l'association dans les réunions partenariales et institutionnelles. En moins de deux saisons, il est devenu un coprésident hyperactif.

“ Le renforcement de la prise en compte des avis et de l'implication du plus grand nombre possible de nos adhérents, donc la revivification de la démocratie dans l'association, repose avant tout sur des éléments simples qui se résument en trois points : l'information des adhérents, le recentrage de l'assemblée générale comme organe décisionnel et la responsabilisation des adhérents sur les différentes tâches de la structure. ”

Transformer l'organisation pour impulser des processus décisionnels plus fluides et ouverts

Si les premières actions de renforcement du processus démocratique relèvent d'éléments assez basiques, d'autres étapes nécessitent des transformations organisationnelles plus conséquentes. Ce sont notamment des changements statutaires qui peuvent impacter la dynamique associative. En inscrivant les modalités dans les statuts, la légitimité acquise n'en est que renforcée.

Le choix de la gouvernance collégiale

D'un point de vue aussi symbolique que pratique, l'ouverture des prises de décision passe avant tout par l'affichage d'une gouvernance ouverte et horizontale, c'est, entre autres, cet élément qui a engendré la décision de passer d'une gouvernance « classique » à une gouvernance collégiale en 2016.

Un tel choix peut résulter de plusieurs constats. Certaines associations voient partir leur dirigeant principal, le président, souvent en poste de longue date et qui avait concentré dans son rôle un certain nombre de tâches, déresponsabilisant une partie des autres membres de la structure. Ainsi, lors de son départ, rares sont les candidats souhaitant reprendre la fonction, et un collectif de bénévoles dirigeants peut alors opter pour la répartition de la fonction et des responsabilités au sein d'une gouvernance collégiale. Une telle démarche peut engendrer des difficultés dans la prise de décision ou dans la représentation effective de l'association, il s'agit d'une stratégie de prudence plus que d'une perspective de développement de la structure.

Dans le cas du Spartak lillois, l'origine de la décision vient d'une source différente. Si l'équipe dirigeante précédente a choisi de modifier le fonctionnement, cela résulte pour partie d'une volonté de diminuer la charge des responsabilités qui portait sur un groupe restreint de personnes, mais sans aller jusqu'à un désengagement des membres dirigeants. La réorganisation est avant tout liée à la volonté réelle de créer du collectif, de permettre l'engagement le plus important possible de ses adhérents. Ainsi, il a été acté de passer en fonctionnement collégial, mais sans limite de nombre – initialement 12 personnes se sont engagées la première année, puis 16 la deuxième année, avant de retomber à 12 membres la troisième. La stricte égalité statutaire des membres de la direction collégiale vise à matérialiser la conception que l'on se fait de la structure dans laquelle chacun est en mesure d'apporter sa contribution.

L'objectif de la gouvernance collégiale

Symboliquement le choix est fort, il se veut l'indicateur d'une horizontalité entre les membres. Cependant cet organe n'est en aucun cas « le » centre du pouvoir dans l'association. Son rôle est principalement de mettre en application les décisions et le projet décidé en assemblée générale. De fait, il statue sur un grand nombre de points, et donc prend des décisions tout au long de l'année sur la réalisation des projets, mais il n'est pas en tant que tel détenteur du pouvoir. Le statut de coprésident, qui est celui de tous ses membres, est avant tout la matérialisation d'un engagement régulier, dans la durée, et il permet une prise de responsabilité juridique, donc la capacité d'engager l'association à différents niveaux.

Choisir une organisation reposant sur la collégialité pour le pilotage de l'association était également une façon de favoriser l'entrée de profils nouveaux dans les instances décisionnelles, sans en faire un objectif explicite pour autant. À ce titre, nous ne pouvons pas considérer que cela se soit traduit dans les faits par l'engagement de coprésidents ayant des typologies différentes de celles des précédents administrateurs de l'association : tous ont entre 25 et 35 ans, la plupart ont un parcours universitaire allant d'un bac + 5 à un doctorat, la très grande majorité est constituée de jeunes actifs sans difficulté dans le parcours professionnel, avec des pratiques sociales et culturelles riches et diversifiées ainsi qu'un engagement associatif fort à titre professionnel et/ou militant. Nous observons toutefois que l'ouverture des bureaux à tous les membres permet régulièrement de voir des individus de tous les types de profil (des individus parfois plus jeunes, souvent plus âgés, pas forcément passés par un cursus universitaire, parfois sans activité professionnelle, de temps en temps

issus de structures d'accompagnement social) prendre part aux échanges et aux décisions lors de ces réunions, souvent en vue de faire part des ressentis et avis sur des sujets bien circonscrits. Toutefois, à ce jour, la composition sociologique du collectif des coprésidents reste assez homogène et ne peut pas prétendre à être représentative de la population fivoise marquée par une forte diversité sociale, économique, culturelle, ethnique, etc. Cela a cependant permis un renouvellement plus important des personnes qui composent l'instance. En effet, de nouvelles personnes se sont impliquées depuis la mise en place de cette collégialité, encouragées par la facilité à prendre part, statutairement, à la décision en tant que coprésidents. Sans avoir poussé qui que ce soit hors de la gouvernance, ce choix a permis à des membres dirigeants historiques de quitter leur engagement officiel avec la certitude d'un maintien de la dynamique au sein de la gouvernance de l'association. Les personnes nouvellement dirigeantes sont souvent des membres adhérents ayant participé activement à l'organisation des créneaux durant les années précédentes.

Opter pour la collégialité de la gouvernance n'est toutefois pas en soi la garantie d'un fonctionnement démocratique. Des obstacles doivent être dépassés pour atteindre une forme de démocratie qui soit la plus proche possible d'un idéal de pouvoir réparti sur l'ensemble des membres. Le premier obstacle réside dans l'accessibilité des prises de décision aux membres non coprésidents, c'est-à-dire le rapport entre cet organe et les adhérents de l'association. Le second obstacle est directement interne au collectif des coprésidents : en effet, au sein d'un groupement de 16 coprésidents, comment permettre l'implication de chacun, assurer une information partagée par tous ?

“ Opter pour la collégialité de la gouvernance n'est toutefois pas en soi la garantie d'un fonctionnement démocratique. Des obstacles doivent être dépassés pour atteindre une forme de démocratie qui soit la plus proche possible d'un idéal de pouvoir réparti sur l'ensemble des membres. ”

En dehors de la coprésidence : comment rendre les prises de décision accessibles à tous ?

Choisir cette forme de gouvernance ne limite pas les prises de décision au seul groupe des coprésidents. Chaque réunion du collectif est ouverte à l'ensemble des personnes membres de l'association souhaitant apporter des idées, des projets ou donner un avis. L'ouverture des réunions à tous les membres ne garantit pourtant pas que les prises de décision soient parfaitement égalitaires au sein de l'association. En effet, les coprésidents, de par leur statut et leur forte implication dans l'association, centralisent les informations et l'engagement sur leur personne : ils ont donc une plus grande capacité à influencer les projets, les orientations de la structure. Tout l'enjeu réside alors dans la manière de rendre les informations les plus accessibles possible aux autres membres.

À cet effet, l'association s'est tournée principalement vers le potentiel des outils numériques, et notamment la capacité des réseaux sociaux à impliquer un grand nombre de personnes. Ainsi la structure cherche à diffuser aussi souvent que possible les éléments permettant à chacun de donner son avis : annonce des réunions, sondages en ligne sur des décisions... Mais le numérique atteint vite ses limites : information noyée, attention peu efficace, etc. Et, surtout, cela ne peut porter ses fruits qu'à la condition de convaincre les adhérents de l'intérêt qu'ils ont à s'investir pour donner leur avis. C'est l'objet d'un effort permanent ; le message est rappelé à chaque début de créneau, des éléments de communication dans ce sens sont régulièrement diffusés, un dialogue fort est construit avec les personnes qui semblent hésiter à passer le cap de la prise de « responsabilité ». Ce travail en définitive n'est ni plus ni moins qu'une des bases de l'éducation populaire dans laquelle

tout l'enjeu est de convaincre les individus de devenir des acteurs à part entière *via* un engagement et des prises de position. Piloter l'association collectivement est la première étape d'un investissement citoyen.

Comment permettre l'implication de chacun des coprésidents dans l'action quotidienne ?

Gérer une gouvernance avec un nombre aussi important de personnes n'est pas sans poser un certain nombre de questions pratiques. En effet, il est difficile de réunir systématiquement l'ensemble des membres de la gouvernance pour des raisons évidentes de compatibilité des agendas. À raison d'une réunion collective des coprésidents par mois, et de plusieurs réunions techniques, les temps de rencontre se multiplient, tout le monde ne peut pas y participer à chaque fois et, dès lors, le risque de non-diffusion des informations, de dilution des responsabilités, de déséquilibre dans l'engagement, peut se faire jour.

L'autre inconvénient d'un tel fonctionnement réside dans l'efficacité des prises de décision et surtout de réalisation des actions. Trouver des points de consensus n'est pas toujours évident quand on est si nombreux, il a fallu apprendre à s'écouter, prendre en compte l'avis de toutes les personnes présentes en réunion et, surtout, à trancher lorsqu'il s'avérait nécessaire d'avancer sur les points de blocage. Cela nécessite, quand il n'y a pas un leader unique, de savoir écarter des points de vue personnels au bénéfice de la parole collective. Évidemment, comme dans toute organisation collective, l'influence de certains a plus de poids que d'autres, nous ne sommes pas égaux strictement dans la capacité argumentaire ni dans la prise de parole en groupe : tenir compte de la voix de personnes moins aguerries à ces exercices a aussi été un travail que l'on s'est imposé.

Un système de commissions en arborescence et à géométrie variable

Corollaire de ce système, la question se pose de savoir comment rendre l'action opérationnelle ? Tout ne peut pas être vu systématiquement en collectif, et chaque membre n'a pas forcément la volonté d'intervenir sur tous les champs d'action couverts par l'association. Il a été alors nécessaire de procéder à un découpage de l'action globale en une multitude de sous-thématiques dans lesquelles chacun s'investit par affinité, compétence, etc.

Un schéma organisationnel non formalisé

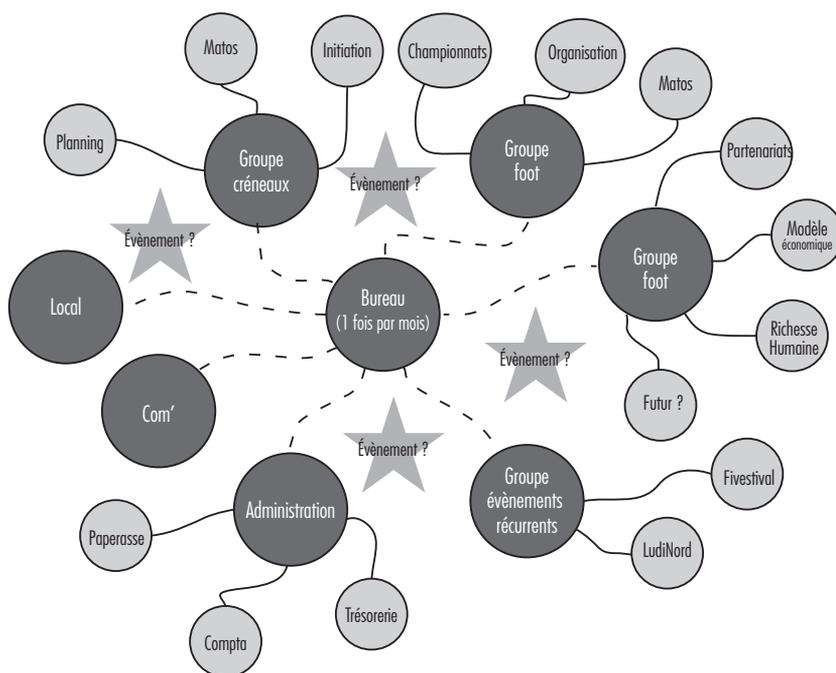
Le système des sous-thématiques ou des commissions ou des groupes de travail – il n'y a pas de dénomination officielle – n'est pas inscrit dans les statuts, c'est un schéma organisationnel qui s'est mis naturellement en place dans le cadre de notre fonctionnement. Nous assumons l'aspect « arborescent » de ces groupes à géométrie variable : ils apparaissent et disparaissent en fonction des urgences, des échéances (certains ont une vocation permanente dans le cadre du fonctionnement annuel de l'association, d'autres sont mis sur pied pour une raison précise et ponctuelle), leur nombre n'est pas fixé ; au sein de chacun de ces groupes, il n'y a pas de nombre de participants déterminé, ils sont ouverts à tous les membres de l'association indépendamment du statut de coprésident ou non, leur limite en termes de décisions n'a pas non plus été encadrée...

Chacun de ces groupes possède une conscience fortement développée de la nécessité de ne jamais trop avancer sans en référer au collectif, une forme d'autogestion et d'autorégulation permet de faire des allers-retours entre le collectif et le sous-groupe. Pour favoriser le travail

et pour fluidifier les passations d'informations, une fois encore ce sont les outils numériques et les réseaux sociaux qui se sont révélés être de puissantes ressources. Tout un système de groupes, discussions, pages, etc., s'est ainsi développé. Nous nous sommes cependant aperçus de certaines dérives potentielles dans ce fonctionnement. Lors de réunions du collectif de coprésidents¹, il n'a pas été rare, notamment au démarrage, de se rendre compte qu'un certain nombre d'informations n'étaient plus partagées ou que, parfois, certaines tâches n'avaient pas été remplies. La décentralisation de la décision et de l'opérationnalisation de l'action dans ce cadre souple a pu avoir quelques inconvénients que nous avons dû prendre en compte pour rester pleinement efficaces. Les outils numériques sont donc tout aussi bien une aide qu'un frein dans la démocratie interne de notre association, mais, comme tout outil, c'est l'usage qui en est fait qui en révèle le potentiel ou les désavantages.

Le phénomène d'apparition spontanée des groupes thématiques et des commissions décrit précédemment a nécessité récemment un travail collectif qui a été réalisé en assemblée générale : cartographier la constellation de nos commissions (figure 1).

Figure 1. Cartographie du fonctionnement en arborescence des commissions du Spartak lillois



Les différents sujets abordés par les commissions

Le propos ici ne sera pas de rendre compte de l'intégralité des commissions ayant existé ou toujours existantes, mais de comprendre les principales branches de l'arborescence.

Il existe des commissions qui sont de l'ordre du « permanent ». On y retrouve les points essentiels du fonctionnement global de l'association, avec une régularité assez forte des réunions de ce groupe. Figurent parmi ces commissions « permanentes », entre autres, la communication, le planning des sports, le suivi administratif et de la trésorerie. Ces groupes de

1. Ce sont les coprésidents qui impulsent et coordonnent ces groupes ou sous-groupes.

travail sont composés des membres qui ont plus particulièrement envie de s'impliquer dans un de ces éléments nécessaires au bon fonctionnement de l'association. Il est assez simple de faire remonter les informations émanant de ces groupes, puisque ce sont des points régulièrement abordés en collectif des coprésidents ou sur le groupe Facebook partagé.

D'autres commissions sont régulièrement activées, mais à des moments bien précis de l'année. Il en est ainsi notamment de l'organisation de notre tournoi de football estival, qui marque la reprise de la saison sportive, ou de l'organisation du tournoi de Mollky, qui se déroule au printemps dans le cadre d'un festival de quartier... Il s'agit donc là de groupes de travail mis en sommeil quand il n'y a pas d'actualité sur le sujet et réactivables dès lors que les événements approchent.

Un certain nombre d'autres commissions se mettent en place spontanément en fonction d'un besoin exprimé en réunion collective. L'exemple phare est celui de la commission ayant réfléchi à la gouvernance collégiale et à la manière dont l'arborescence s'est développée. Il était important de pouvoir porter un regard réflexif sur notre organisation. Certains membres se sont donc impliqués sur ce questionnement et présenteront le fruit de leurs réflexions au collectif des coprésidents, en préalable à une éventuelle refonte de statut si le besoin s'en trouve exprimé et ressenti par les membres de la gouvernance.

Une décentralisation globalement positive

La mise en place de ce système de commissions ou groupes de travail a eu un effet d'accélération sur les projets que nous portons. Un réel gain en termes d'efficacité est observable. Tout d'abord parce que les membres de ces sous-groupes sont volontaires, donc impliqués et motivés, alors qu'une gestion en collectif porte parfois le risque de voir se positionner ou intervenir des personnes faiblement concernées par le sujet traité ou l'action à mettre en place. En second lieu, ce schéma en groupes favorise les prises de décision rapides, des échanges plus courts entre membres avec une simple remontée d'informations auprès des autres membres du collectif.

Nous n'avons pas observé de conflits liés à ce nouveau schéma organisationnel, le niveau de confiance entre membres favorise ce fonctionnement. Rares ont été les cas où nous avons vu les travaux ou avancées d'une commission remis en question par l'ensemble du collectif. Et ces rares cas n'ont pas débouché sur des échanges conflictuels, mais ont plutôt servi à nourrir les réflexions et à pointer des manques ou des limites que la commission agissante n'avait pas perçus.

Sans aller jusqu'à parler d'une politisation renforcée des membres grâce à cette organisation décentralisée en sous-groupes, nous pouvons *a minima* évoquer une sensation de plus forte implication de certains membres qui ont trouvé des espaces pour s'exprimer, proposer et agir selon leurs centres d'intérêt : pratiques sportives (nouvelle discipline, organisation d'un week-end à vélo, etc.), idées d'événements sur le territoire ou dans des réseaux associatifs, actions militantes (soutien à un collectif, rédaction de courriers d'interpellation). Certains membres, parfois effacés en réunion du collectif, ont ainsi pu prendre la mesure de leurs capacités et accepter de porter davantage de responsabilités.

Ce regain d'activités et de propositions grâce aux commissions mises en place a également dynamisé dans une certaine mesure le projet politique de l'association. Tout d'abord cela a consolidé l'esprit collectif et l'accord sur nos valeurs communes : chacune des commissions devant garder à l'esprit les remarques éventuelles du reste du groupe ; quand des choix sont à faire, c'est bien le socle de valeurs partagées qui sert de garant pour la prise de décision.

Les effets sur le long terme d'un changement de gouvernance

Le rapport à l'extérieur non impacté

S'il s'est vite avéré important de rendre plus lisible le fonctionnement des commissions et de la gouvernance collégiale par souci de fluidification des décisions et de la mise en place de l'action en interne, nous n'avons pas eu besoin de faire un effort particulier pour imposer ce fonctionnement auprès de nos partenaires. Le doute était pourtant permis, face à des collectivités territoriales habituées à un schéma organisationnel historiquement et, aujourd'hui encore, très largement basé sur le triptyque président-e/trésorier-e/secrétaire. Cependant, notre schéma collégial est de plus en plus accepté comme une dynamique qui prend de l'ampleur, et le dialogue avec les institutions n'en a pas pâti en ce qui nous concerne.

Les évolutions dans le rapport avec les institutions tiennent davantage au développement de l'association (à sa taille et au nombre de ses adhérents) et à l'impact territorial des actions portées, qui rendent plus crédible et légitime notre parole comme association sportive différente des autres clubs sportifs. Nous avons l'habitude d'une représentation collective de l'association avant même le passage en collégiale. Les partenaires publics sont donc habitués à s'adresser à des interlocuteurs multiples lorsqu'il s'agit d'échanger avec le Spartak lillois. Les outils internes pour partager le suivi des échanges avec les institutions publiques ont été développés depuis plusieurs années afin de faciliter l'accès aux documents.

Finalement, la principale limite, déjà mentionnée plus haut, tient à la difficulté d'y voir pleinement clair dans cette arborescence qui se développe rapidement. D'où le besoin d'inventorier et de cartographier l'ensemble des commissions pour une transparence la plus complète possible et pour favoriser l'implication de différents membres jusque-là non acteurs, mais plutôt consommateurs des créneaux sportifs et des actions de l'association.

Rendre visible et compréhensible un fonctionnement souple et arborescent

Le risque majeur pour ces sous-groupes spontanés, et surtout du fait de leur organisation sur les réseaux sociaux, réside dans leur non-visibilité. Ce qui n'est pas visible ne peut être « compris » donc ne peut pas intégrer les membres adhérents extérieurs au collectif de coprésidents.

Il a toujours été admis cependant qu'il n'y avait pas besoin d'avoir le statut de coprésident pour s'investir dans l'action ou dans les prises de décision du Spartak lillois ; certains individus préfèrent un engagement ponctuel et précis plutôt qu'un investissement formel et dans la durée. Pour ceux-là, les commissions sont un cadre idéal. Toutefois il est nécessaire de cartographier l'ensemble des sous-champs mis en activité, ce qui nous permet en tant que coprésidents de mieux identifier l'ensemble des actions couvertes, le niveau d'investissement de certains membres et, surtout, de mieux cibler les actions pour lesquelles il est nécessaire de mobiliser davantage d'énergie auprès des adhérents. Notre fonctionnement laisse une grande place à la spontanéité et à la responsabilité de chacun des porteurs d'initiatives, mais remettre des cadres souples est aussi une nécessité pour avancer. C'est l'une des trajectoires qui s'ouvrent à nous pour cette année, afin de renforcer davantage notre fonctionnement et permettre de franchir de nouvelles étapes de développement, tout en conservant cette volonté inclusive de nos membres dans le cadre d'une démocratie sans cesse perfectible.

Conclusion

Si nous devons conclure et résumer en quelques lignes l'apport essentiel de l'innovation démocratique que représente pour nous le passage à une gouvernance collégiale, nous pouvons principalement mentionner la cohésion plus forte et plus large autour de l'activité décisionnelle par les membres de l'association. Cela ne s'est pas forcément traduit par une ouverture des fonctions de coprésidents à des types de profils diversifiés (le collectif des coprésidents étant sensiblement homogène, reposant sur un capital social et surtout culturel élevé au regard des habitants du quartier), mais ce changement a entraîné une plus grande participation aux réunions de bureau : des personnes davantage « consommatrices » qu'adhérents engagés ont pris l'habitude de s'impliquer dans les réunions et aussi dans la prise en charge de créneaux. C'est donc un premier effet positif. N'ayant aucunement l'intention de pointer du doigt les membres consommateurs, la gouvernance de l'association intègre le fait que certains membres viennent pour nos créneaux sportifs sans que cela gêne en quoi que ce soit l'activité de l'association. L'autre point à garder à l'esprit est l'aspect réflexif sur nos pratiques et notre organisation collective. En effet, il a fallu porter un regard attentif aux implications d'un tel changement, ce qui a permis une adaptation régulière de nos manières d'agir les uns vis-à-vis des autres, des membres dirigeants vis-à-vis des adhérents, des commissions vis-à-vis du collectif dans son ensemble. C'est donc somme toute à un exercice riche en apprentissages que s'est soumise l'association. Nous espérons en voir les conséquences à moyen ou à long terme, notamment dans l'implication toujours croissante des membres adhérents à la fonction décisionnelle et dans la diversification des dirigeants en termes de profils socio-économiques.

Les Jantes du Nord, un exemple de fonctionnement collégial

SYLVAIN RIGAUD,
coprésident des Jantes du Nord

« Donne-moi un vélo, je roulerai quelques jours.
Apprends-moi à le réparer et je pédalerai toute ma vie¹. »

Les formes de gouvernance des projets collectifs sont actuellement en forte évolution et on observe une grande diversification des modes d'organisation. Les structures d'appui à la vie associative constatent ainsi une forte augmentation des demandes d'appui et conseil sur les modes d'organisation horizontale. Si ces modèles séduisent un certain nombre d'associations, ils perturbent les idées reçues et questionnent le fonctionnement des organisations collectives, au point que certaines préfectures refusent systématiquement les demandes de création d'associations dont les statuts ne font pas figurer le modèle classique du président, secrétaire et trésorier. Il y a donc un enjeu à mieux comprendre et à analyser cet engouement pour des modèles alternatifs.

À partir de l'exemple de l'association des Jantes du Nord, dont la gouvernance est collégiale, nous allons essayer de mieux comprendre ce mode de fonctionnement. Le cas présenté n'a nullement l'intention d'être exemplaire ou représentatif. Il est uniquement l'exemple d'un mode de fonctionnement choisi par les membres de l'association, les modes d'organisation horizontale étant, par nature, plus diversifiés que le modèle hiérarchique. Nous allons donc tenter d'analyser comment fonctionne le système collégial de notre association, quels sont les facteurs qui lui permettent de fonctionner, quels en sont les avantages et les limites, et en quoi ce fonctionnement constitue une innovation démocratique.

1. Devise du réseau l'Heureux Cyclage, réseau des ateliers vélos participatifs et solidaires.

L'association en bref

Un atelier vélos participatif et solidaire

Tout d'abord, il convient de présenter l'association des Jantes du Nord située à Lille dans les Hauts-de-France. L'association porte un atelier participatif et solidaire d'aide à la réparation de vélos. Créée en 2016, il s'agit d'une association récente. Toutefois, l'atelier vélos qu'elle anime désormais a été créé il y a dix ans par l'Association droit au vélo (ADAV) de Lille. À l'origine, plusieurs bénévoles, convaincus des capacités de développement de l'atelier et de la nécessité d'une embauche pour mener à bien ce projet, ont créé Les Jantes du Nord pour porter ce projet d'autonomisation et de développement de l'atelier vélos existant.

Aujourd'hui, l'association compte plus de 500 adhérents et une équipe bénévole active. Elle est administrée par un conseil collégial de 12 bénévoles, dont la plupart sont dans la vie active, avec une moyenne d'âge d'environ 35 ans. Une salariée, embauchée quelques mois après la création de l'association, assure la tenue des ateliers, l'animation du bénévolat et l'administration de l'association en collaboration avec le conseil collégial.

Le projet de l'association s'articule autour de quatre missions complémentaires : la promotion active du vélo, le transfert de connaissances en mécanique, le réemploi et la revalorisation des vélos et le soutien à la création d'ateliers vélos locaux et à la structuration d'un réseau métropolitain.

L'activité de base de l'association est l'animation de l'atelier de réparation de vélos. Il s'agit d'un local où du matériel est mis à la disposition des adhérents, qui peuvent ainsi réparer eux-mêmes leur vélo. L'atelier est un lieu d'entraide et de formation où les personnes les plus aguerries à la mécanique du vélo peuvent transmettre leurs connaissances aux débutants : à chaque permanence, deux bénévoles sont présents pour conseiller les adhérents dans leurs réparations. L'objectif de l'atelier est de transmettre un savoir-faire pour rendre les personnes autonomes dans la réparation. Cette activité s'appuie à la fois sur une animation assurée par la seule salariée de l'association et sur l'investissement d'une équipe de bénévoles assidus. En 2017, plus de 1 568 personnes sont venues réparer leur vélo à l'atelier.

La deuxième activité de l'association consiste à animer des ateliers mobiles, c'est-à-dire des séances d'aide à la réparation de vélos « hors les murs » organisées à la demande de partenaires (association, collectif d'habitants, mairie de quartier, commune, collectivité, entreprise, centre social, etc.). En 2017, 36 ateliers mobiles ont été menés réunissant plus de 540 participants. À moins qu'il ne s'agisse d'une intervention gratuite, ces interventions extérieures sont assurées par la salariée, parfois appuyée par des bénévoles compétents.

L'association assure aussi une activité de réemploi et de revalorisation des vélos abandonnés et des pièces détachées. L'équipe de bénévoles organise régulièrement des soirées « démontage » au cours desquelles les pièces encore valables sont démontées des vélos hors d'état de rouler et utilisées pour réparer des vélos qui sont ainsi remis en circulation. Cette activité a permis de redonner vie à près de 90 vélos en 2017.

Une association ancrée dans son territoire

L'association a développé de nombreux partenariats et s'ancre bien dans l'écosystème associatif de la ville et du quartier. Comme nous le verrons plus loin, l'organisation collégiale de l'association favorise la mise en commun et l'articulation des réseaux de ses différents membres. Par exemple, certains déchets non revalorisables, comme des chambres à air, sont collectés pour une coopérative voisine, les Filles à retordre, qui recrée des objets à

partir de ces matériaux récupérés. De même, les pneus usagés sont donnés à la Vie est belt pour être transformés en ceintures. Ces partenariats ont été développés *via* les relations personnelles de certains membres qui ont fait des rapprochements pertinents entre les différents projets du territoire. L'horizontalité du fonctionnement collégial permet donc de créer des solutions innovantes en conjuguant des activités qui, *a priori*, ne se seraient pas rencontrées naturellement. Et c'est ainsi qu'est née, dans l'association, l'envie de développer une filière de réemploi autour du vélo, en coopération avec un ensemble de structures. De la collecte à la revente, en passant par le traitement et la valorisation, il s'agirait d'organiser le travail de plusieurs acteurs pour encourager localement la réutilisation des vélos et limiter les déchets.

L'association est également active dans différents réseaux locaux. Sur les enjeux de développement de la bicyclette, elle entretient des liens historiques avec l'ADAV qui envisage la création d'une « maison du vélo ». Dans le champ de l'environnement, elle est membre de la Maison régionale de l'environnement et des solidarités et participe régulièrement aux événements que celle-ci organise. L'association s'inscrit pleinement dans le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) et adhère à l'Association pour une économie solidaire. Et, au plan national, elle est membre du Réseau national des ateliers vélos solidaires, l'Heureux Cyclage, dont elle assure la représentation géographique.

L'implication des différents membres de la collégiale dans ces instances permet à la fois des échanges entre différents secteurs et réseaux parfois éloignés, mais aussi un dialogue entre un ancrage local et des réalités nationales. Le fonctionnement horizontal de la collégiale permet à chaque membre d'exercer des responsabilités dans ces différentes sphères et, ainsi, de les articuler pour favoriser l'essaimage des bonnes pratiques, des partenariats pertinents, etc. Par exemple, l'association envisage actuellement la création d'un réseau d'ateliers au sein de la Métropole européenne de Lille. Ce projet est né de la conjonction entre une implication nationale avec l'Heureux Cyclage, un ancrage local dans différents réseaux locaux et un soutien local des collectivités. Aujourd'hui, des projets de création, accompagnés par les Jantes du Nord, sont en cours sur plusieurs quartiers et sur le campus universitaire.

“L'organisation collégiale de l'association favorise la mise en commun et l'articulation des réseaux de ses différents membres (...) L'horizontalité du fonctionnement collégial permet donc de créer des solutions innovantes en conjuguant des activités qui, a priori, ne se seraient pas rencontrées naturellement.”

Revisiter la collégialité : une forme d'innovation démocratique ?

Une organisation à trois niveaux

Les bénévoles

La gestion courante de l'atelier est réalisée par une équipe de bénévoles, en coordination avec la salariée. Il existe une grande diversité de parcours parmi les bénévoles. Certains sont principalement intéressés par la mécanique du vélo et souhaitent transmettre leurs connaissances. D'autres souhaitent soutenir le projet de l'association au sens large – le développement du vélo en ville – et viennent donner quelques heures régulièrement pour tenir l'accueil. Il s'agit principalement d'habitants du quartier et des environs, ce qui correspond aussi au rayonnement de l'atelier. Ce premier niveau d'organisation permet d'assurer l'ouverture des permanences, de conseiller et d'appuyer les adhérents en matière de réparation des vélos lors des permanences, d'assurer l'organisation et le rangement quotidien du local, etc. Les bénévoles sont également à l'initiative de soirées « démontage », de temps conviviaux ou encore de formations pour

les adhérents. Pour mener au mieux ces fonctions essentielles de l'atelier, les bénévoles se réunissent pour échanger sur la gestion de l'atelier et sur la manière dont on pourrait l'améliorer. Ce fonctionnement bénévole est relativement autonome, même si, on le verra plus loin, la salariée et une commission assurent un suivi et le lien avec les instances de gouvernance. L'objectif est bien d'autonomiser toujours plus la gestion courante de l'atelier et de permettre son appropriation par chacun.

Le conseil collégial

La gouvernance de l'association est assurée par le conseil collégial qui décide collectivement des orientations de l'association et la représente. Élu par l'assemblée générale pour un mandat de trois ans renouvelable par tiers, le conseil collégial se compose aujourd'hui des fondateurs de l'association qui, pour la plupart, sont encore présents et de membres qui ont souhaité apporter leurs compétences dans la gestion du projet. Nombre d'entre eux fréquentent régulièrement l'atelier mais rares sont ceux qui peuvent, en plus de l'investissement au conseil collégial, assurer des missions bénévoles pour la gestion quotidienne de l'atelier.

Les commissions

Quatre commissions complètent cette instance : les commissions « suivi d'activité », « communication et animation du bénévolat », « finances et partenariat » et « ressources humaines ». Ouvertes à tous les membres de l'association, elles sont composées de deux à six personnes auxquelles est associé au moins un membre de la collégiale (et parfois la salariée). Leur rôle consiste principalement à préparer des éléments d'aide à la décision pour le conseil collégial ou à prendre en charge quelques fonctions opérationnelles de l'association. Elles peuvent être saisies par le conseil collégial pour approfondir un sujet ou être directement à l'initiative de propositions soumises à ce dernier. Relativement autonomes,

“ Les réunions du conseil collégial se tiennent une fois par mois et sont le lieu des prises de décision ou de validation d'orientations proposées par les commissions. La plupart des décisions se prennent au consensus et les votes majoritaires sont rares, bien que fixés statutairement. ”

elles sont en capacité de prendre des décisions relatives à leur champ d'action, selon le niveau d'importance de ces décisions. Par exemple, un engagement de dépense d'une commission peut se gérer sans prise de décision du conseil collégial. Si, pour chacune des commissions, la dépense est opportune, cela suffit à l'engager.

Les réunions du conseil collégial se tiennent une fois par mois et sont le lieu des prises de décision ou de validation d'orientations proposées par les commissions. La plupart des décisions se prennent au consensus et les votes majoritaires sont rares, bien que fixés statutairement. Ce sont souvent les échanges qui orientent les décisions et si une décision ne peut être arrêtée, elle est ajournée.

Un fonctionnement évolutif

Pour garder la cohérence du projet, il convient de bien articuler le travail des commissions et la vision stratégique générale que porte le conseil collégial. Cela demande de bien déterminer les niveaux de décision qui peuvent être assumés par les commissions et ceux qui relèvent du conseil collégial. L'arbitrage des décisions stratégiques ou fortement engageantes pour l'association ne peut être fait qu'en conseil collégial et ne peut être du ressort des commissions. Mais, plutôt que de passer de longues heures à essayer de définir ce que sont une décision stratégique et les différentes situations où il est justifié de solliciter

le conseil collégial, le fonctionnement se structure empiriquement, à partir de cas concrets. Ainsi, les administrateurs présents dans chaque commission jugent de l'opportunité de trancher la décision en commission ou de la nécessité de la traiter au sein du conseil collégial.

De ce fait, le fonctionnement est assez souple et s'adapte au fil du temps et des situations. Les règles se construisent au fur et à mesure que le jeu se déroule, ce qui a le mérite de limiter les postures de principe qui reproduisent un fonctionnement habituel et pourraient figer le projet. Néanmoins, ce mode d'organisation n'est pas nécessairement intuitif pour tous et demande une régulation permanente et peut même s'avérer risqué dans la mesure où ces régulations se font *a posteriori*. Il peut arriver en effet qu'une commission vienne à prendre une décision trop engageante parce que l'administrateur qui suit cette commission a mal évalué l'importance de la décision et n'a pas jugé utile de solliciter l'avis du conseil collégial. Dans ce cas, la situation se règle après coup, ce qui n'est pas forcément simple, voire impossible. Donc ce fonctionnement connaît des limites et reste imparfait. Mais c'est aussi grâce à ce droit à l'erreur et à ce fonctionnement itératif que se construisent progressivement les règles communes et la « jurisprudence » de l'association.

La confiance et l'initiative

La confiance entre les membres est évidemment une des clés du succès de cette organisation collégiale. Mais cette confiance ne se décrète pas, elle se construit lentement et s'entretient tout au long de la vie de l'association et des interactions de ses adhérents. Les décisions sont évidemment le produit de rapports de force, de débats, de tensions parfois. Mais celles-ci sont régulées, autorisées et résolues par la confiance que les membres s'accordent entre eux.

Cette confiance naît d'abord d'un fort partage du projet associatif par l'ensemble de ses membres. Si chacun peut avoir sa propre approche, certains s'impliquant surtout par goût de la mécanique du vélo, d'autres par conscience de la nécessité d'une évolution des modes de déplacement dans nos grandes agglomérations, etc., tous les membres s'accordent sur l'utilité et le rôle d'un atelier vélos participatif et solidaire et partagent une vision commune du projet de l'association.

L'association cherche à développer un fonctionnement réellement participatif dans lequel chacun puisse s'impliquer. Il s'agit de considérer les membres comme des acteurs du projet de l'association et non pas des consommateurs d'un service de réparation de vélos. Par exemple, l'atelier est mis à disposition des membres qui souhaiteraient y développer leurs propres projets, et c'est ainsi que sont nées les soirées « dé-montage ». C'est un principe d'action dans lequel « celui qui agit a raison ». En cohérence avec le projet d'éducation populaire de l'association (la transmission de connaissances pour favoriser l'autonomie et la responsabilité des usagers dans leur pratique du vélo), la manière dont le projet est mis en œuvre encourage l'initiative de chacun au service du collectif.

Des valeurs qui rassemblent

Les membres partagent également un corpus de valeurs. La mise à disposition d'outils à l'atelier constitue une application concrète du principe d'économie de fonctionnalité. Plutôt que chacun possède ses propres outils, l'atelier permet de mutualiser les moyens et les connaissances nécessaires à la réparation de vélos. La disponibilité de pièces détachées et la possibilité de réutiliser des pièces de récupération offrent une solution aux propriétaires de bicyclettes. Ce fonctionnement s'inscrit dans la mise en œuvre d'une économie circulaire qui priorise la prévention des déchets par l'allongement de la durée d'usage, le recyclage et le réemploi.

L'accessibilité économique est également une préoccupation avec la mise en place d'adhésions à coût réduit, de parrainages individuel et familial, mais également la vente à prix libre de pièces et de vélos issus de dons.

L'atelier se veut un lieu de rencontre convivial et de sensibilisation du public. Son ouverture aux habitants du quartier fait de l'atelier un catalyseur pour une intensification du lien social. Il encourage l'échange des idées et crée des vocations. Par exemple, cinq personnes ont trouvé des débouchés professionnels dans les métiers du vélo à la suite de leur apprentissage à l'atelier. L'atelier est aussi un lieu de solidarité. Il a, par exemple, accueilli des réfugiés, mineurs isolés, pour leur permettre de réparer des vélos et de retrouver une plus grande mobilité.

Le temps et la transparence

Le temps est un ingrédient essentiel pour construire progressivement une vision commune, à partir de la synthèse des différences de points de vue et de nombreux échanges. Le conseil collégial se réunit mensuellement pour traiter de l'activité quotidienne de l'association. Il consacre également deux journées par an à déterminer la stratégie de l'association à moyen et à long termes. La fréquence des temps d'échange est donc un élément important pour permettre de partager une vision commune et favorise aussi une meilleure connaissance des membres de la collégiale entre eux.

La transparence et l'ouverture sous-tendent l'ensemble du processus de gouvernance : construction collective des ordres du jour, comptes rendus détaillés, tableaux de bord pour le suivi de l'activité, etc. De la sorte, chaque membre peut avoir une vision égale de l'activité de l'association et participer équitablement aux décisions à prendre. Précisons que la salariée participe activement aux réunions statutaires et son regard est essentiel dans les prises de décision. Et si elle n'a pas de droit de vote formel (le recours au vote reste rare), elle participe pleinement aux orientations de l'association.

Le contexte favorable que connaît l'association actuellement est un facteur propice au développement de ce système collégial. Le fait que le projet jouisse d'une bonne reconnaissance, tant de la part de ses membres que de ses partenaires ou des institutions, permet de se structurer dans un contexte serein. Pour paraphraser un célèbre physicien, la collégiale, c'est comme une bicyclette, il faut avancer pour garder l'équilibre !

Un fonctionnement avec ses limites

Précisons que si ce fonctionnement est partagé ou accepté par tous les membres de la collégiale, il est aussi discuté et interrogé. En effet, il peut être perçu par certains comme une volonté idéologique d'égalité entre tous. Se rejoue ici le débat entre polyvalence et spécialisation. Certains membres considèrent que, pour optimiser la gestion de l'association, il est nécessaire de répartir précisément les missions et fonctions et d'identifier la manière dont elles s'organisent les unes par rapport aux autres – ce qui n'est effectivement pas le cas dans le système collégial. Dans les commissions, les actions sont gérées collectivement, souvent par celui qui est disponible ou volontaire, ce qui peut être source d'erreurs (doublons, actions contradictoires) ou d'inaction (chacun pensant que l'autre le fera) par moments, quand la coordination n'est pas optimale. De même, l'absence de « chef » ne doit pas être confondue avec une absence de coordination. L'horizontalité de l'organisation se fait par la capacité de chacun à prendre part aux actions, voire à en assurer la direction, mais implique également la responsabilité de se coordonner dans une organisation commune.

On voit donc que ce fonctionnement n'est ni inné ni évident. Mais ces difficultés et ces limites sont régulièrement débattues au sein de l'association. Chaque fois qu'un problème survient, les membres réfléchissent à la manière d'éviter qu'il se reproduise. C'est aussi dans cette réflexivité des bénévoles sur l'organisation que réside l'intérêt de ce système souple et adaptable. Le choix de la collégialité est une manière de répartir le pouvoir et d'éviter le phénomène, propre à certaines associations, d'un noyau qui décide pour l'ensemble. Il s'agit donc à la fois d'une logique de répartition du pouvoir, mais également de responsabilisation des individus.

Conclusion : à la recherche d'un idéal démocratique ?

Doit-on pour autant parler, aujourd'hui, d'innovation démocratique à propos d'une organisation collégiale? Au sein des Jantes du Nord, aucun des membres ne prétend que l'organisation collégiale a pour vocation de réinventer le modèle de gouvernance classique – certes ressenti comme vieillissant et inadapté – ou d'entreprendre la quête de l'idéal démocratique. Les membres affirment qu'il s'agit avant tout de trouver un modèle de fonctionnement qui corresponde aux besoins du projet et réponde aux attentes du collectif. Néanmoins, le fonctionnement collégial permet, inconsciemment, de favoriser l'innovation démocratique et de contribuer au renouvellement des pratiques du « faire ensemble ».

L'intérêt de la forme collégiale réside dans la manière qu'elle a d'articuler la place de l'individu et celle du collectif. L'initiative individuelle nourrit le projet collectif et le cadre collectif régule l'action individuelle. Ces allers-retours permanents entre responsabilisation individuelle (qu'est-ce que je peux apporter au collectif?) et construction d'un projet collectif (en quoi ce projet commun correspond-il à mes aspirations?) répondent aux trois dimensions majeures de l'engagement: s'engager pour soi (notions d'épanouissement personnel, de plaisir, de réalisation de soi, etc.), s'engager pour les autres (notions de partage de valeurs, d'utilité sociale, etc.), s'engager avec les autres (notions de convivialité, de création de lien social, etc.).

En alliant ces différentes dimensions – transformation sociale et prise en compte de ressorts intimes –, le modèle collégial semble en mesure de favoriser l'engagement et de répondre aux aspirations tant individuelles que collectives. Plusieurs membres affirment que le modèle de gouvernance a influé sur leur décision de rejoindre le conseil collégial de l'association. On constate donc que la question démocratique devient elle-même un objet d'engagement. Le mode d'organisation, la répartition du pouvoir, etc., deviennent des enjeux au même titre que le projet de l'association. Et c'est dans cet intérêt que naît l'innovation démocratique, dans cette volonté de renouveler les modes collectifs d'action.

La démocratie dans le mouvement WARN!

QUENTIN ERADES

We Are Ready Now! (WARN!),
avec la participation de **LESLIE MERRAN**

We Are Ready Now! (WARN!) est un mouvement national de jeunes ayant pour but de connecter des citoyens à des alternatives inspirantes et engageantes pour constituer une société plus juste, durable et épanouissante. C'est un mouvement multithématique qui connecte à des alternatives sur des sujets aussi variés que le logement (la Maison bleue¹, une écocolocation), l'alimentation (Disco soup², nos glaneur·euse·s préféré·e·s), la santé (Génération cobayes³ pour se faire du bien sans se faire du mal), la finance (la Nef⁴, une banque éthique), l'emploi (Cojob⁵, du cosearching d'emploi), le transport (Fair Trip⁶, l'appli du voyage équitable), la consommation responsable (Clean Cup⁷, du zéro déchet pour la machine à café), ou encore les loisirs et la démocratie; le tout sous l'angle social et environnemental.

La démocratie tient une place particulière dans le mouvement WARN! qui se voit aussi comme un laboratoire d'innovations démocratiques. Pour cela, nous testons plusieurs moyens de prise de décision allant de l'« actioncratie » au consensus en passant par l'auto-gestion tout en étant les plus inclusif·ve·s possibles. Cela ne va pas sans quelques aléas mais, en même temps, nous privilégions le débat à la contrainte. Malgré les lenteurs que cela peut induire, nous sommes convaincu·e·s qu'une alternative au modèle de gouvernance dominant dans le milieu associatif est possible. Le modèle de gouvernance habituel d'une association consistant à donner annuellement les pleins pouvoirs à un bureau composé d'un·e président·e, qui prend les grandes décisions, d'un·e trésorier·ère, qui s'occupe de la gestion financière, et d'un·e secrétaire, qui transmet au reste des membres de l'association. Nous contourrons ce modèle grâce à l'existence de l'Association de soutien au WARN!, association loi de 1901, dont les membres n'ont aucun pouvoir décisionnel ou pas forcément lié à une responsabilité. Il s'agit d'une coquille juridique et administrative faite

1. <http://chambre-hotes-06.com/fr/>

2. <http://discosoupe.org>

3. www.generationscobayes.org

4. www.lanef.com

5. www.cojob.fr

6. www.fairtrip.org

7. www.clean-cup.com

pour représenter officiellement le mouvement si besoin ou pour gérer des fonds. Il arrive d'ailleurs régulièrement qu'un acteur institutionnel demande à parler au président ou à la présidente du mouvement et qu'il soit décontenancé en apprenant qu'il n'y en a pas ! Nous sommes tous représentants du mouvement, et la bonne personne pour parler est le plus souvent celle qui est juste en face.

Nous nous efforçons de penser de façon complètement horizontale en donnant à chacun la possibilité d'être actif·ve non seulement sur les sujets qui l'intéressent, mais aussi dans une prise de décision collective et participative sur les grandes lignes du mouvement.

Le premier week-end WARN! (WE WARN) voit le jour en 2015. Il visait à rassembler une communauté en amont de la COY 11 (*Conference of Youth*) qui précédait la COP 21. Cet évènement a été coorganisé par WARN! et quatre de ses fondateurs (REFEDD, Avenir climatique, CliMates et les Scouts et Guides de France). Le modèle d'organisation de ce week-end sera pérennisé à travers le projet baptisé « WE WARN ».

Le succès du format (organisation bénévole, apprentissage entre pairs, programme coconstruit, transversalité des thématiques et des étapes du changement : de l'introspection à la production) et de la COY 11 (5000 jeunes Français et étrangers réunis pendant trois jours à Villepinte) a donné naissance à d'autres WE WARN pour continuer la mobilisation de la jeunesse en France (trois WE WARN nationaux, dont un en mai 2018, et deux régionaux en Île-de-France et dans les Hauts-de-France).

Dès l'origine du mouvement, il existait une volonté de tester des alternatives au système vertical traditionnel, l'envie de donner la parole à toutes les personnes qui souhaitent la prendre et de trouver un système qui permettrait cela sans freiner l'action. Cette envie de coconstruire avec tou·te·s celles et ceux qui sont intéressé·e·s par le mouvement est la base de tout, cela représente notre ADN démocratique ; c'est en cela que WARN! innove démocratiquement.

La prise de décision, entre consensus et actioncratie

Le mouvement WARN! implique le plus possible l'ensemble des participants sans distinction de titre, de rôle, d'ancienneté ou de légitimité dans la prise de décision : « Tu es un·e WARNeur·euse : tu es légitime ! », « Tu as un avis : exprime-le ! » Les avis extérieurs sont mêmes encouragés pour le recul et les nouvelles approches sur tout sujet qu'ils suscitent.

WARN! a deux échelles de prise de décision – l'échelle du projet et l'échelle du mouvement – en fonction de l'impact que va avoir la décision à prendre. Par exemple, une date de réunion de projet sera prise à l'échelle du projet, alors qu'un partenariat dans un projet impliquant une communication sur le mouvement sera pris à l'échelle du mouvement puisqu'elle affecte le mouvement dans sa globalité.

Les décisions à l'échelle du projet sont prises en réunions de projet et présentées lors des WOP (WARN! organise ses projets), une instance mensuelle non décisionnaire qui regroupe l'ensemble des référent·e·s de projets, de fonctions supports comme la communication, les richesses humaines (RH) ou encore la gestion des partenariats et de villes les plus actives comme Toulouse ou Caen ; le WOP sert donc de comité opérationnel.

Les décisions à l'échelle du mouvement sont discutées lors de « supers week-ends alternatifs à la campagne » (SWAC)⁸, qui ont lieu toutes les six semaines et regroupent largement les membres du mouvement. Ils représentent à la fois l'instance de prise de déci-

8. <http://wearereadynow.net/lesswacs/>

sion stratégique du mouvement, l'occasion d'ouvrir certaines réunions d'avancement des groupes de travail à d'autres membres impliqués ou à des WARNeur-euse-s fraîchement arrivé-e-s, mais aussi un moment convivial et de cohésion forte du mouvement. Les décisions prises en SWAC sont ensuite validées sur la plateforme libre de prise de décision collective en ligne Loomio, afin de permettre à chacun de s'exprimer, qu'il ait ou non pris part au processus de décision. Pour des décisions urgentes, peu importantes ou peu controversées, seul un « Loomio » peut être lancé, sans forcément passer par une discussion lors d'un SWAC.

L'application permet à tous d'avoir un espace d'expression et de s'en servir. Toutefois, il ne permet pas de lever les barrières que peuvent se mettre eux-mêmes les membres du mouvement, notamment en termes de légitimité à participer; ce qui reste le frein le plus difficile à retirer malgré le principe fondamental du mouvement WARN!: « Être là est le seul prérequis pour être légitime. »

L'OUTIL DE PRISE DE DÉCISION EN LIGNE « LOOMIO »

Loomio est un outil spécialisé dans la prise de décision en ligne. L'application vise à faire gagner du temps à ces utilisateurs, aide à obtenir des résultats clairs et garde toutes les décisions et tous les échanges à portée de main. Elle permet de lancer des discussions pour inviter les membres à débattre d'un sujet et ainsi de recueillir différents avis. Les commentaires de la discussion sont rédigés sans aucune limite de caractères.

L'utilisateur peut choisir le système de vote adéquat en fonction de la décision à prendre. Il pourra définir différents paramètres, comme autoriser les membres à ajouter des options supplémentaires au vote ou bien autoriser les membres à cocher une ou plusieurs cases lors d'un sondage, être prévenu par mail lorsqu'une nouvelle personne vote, etc.

Lorsqu'un membre vote, il a la possibilité de laisser un commentaire (limité à 250 caractères) afin de justifier son vote.

Le fonctionnement du consensus de WARN!

Avant d'aborder la notion de consensus à proprement parler, il est indispensable de revenir sur l'humain. Le consensus, pour fonctionner efficacement, implique un degré élevé de conscience de soi et de l'autre, de connaissance de nos besoins et de la perception de ceux des autres. Sans cela, nous avons tendance à nous cacher derrière des prises de position fermes plutôt que de travailler à la prise en considération de tous les besoins et de prendre le recul nécessaire pour revoir ou adapter sa position en fonction.

Il ne faut pourtant pas confondre consensus et unanimité. C'est-à-dire que le consensus n'est pas un mode qui implique que tous les besoins de tout le monde doivent être comblés. Bien au contraire, c'est en sachant bien que tous ne pourront être satisfaits et en ayant conscience de cela que l'on peut travailler efficacement et collectivement à l'élaboration d'une décision reconnaissant tous ces besoins, les exprimant clairement pour ne pas laisser de frustration. Le consensus ne vise pas forcément un accord total, mais une compréhension commune des raisons pour lesquelles la décision finale a été prise pour le bien commun.

Contrairement à ce qui se passe dans la démocratie contemporaine, le consensus ne scinde pas en deux parties chronologiquement distinctes l'élaboration et la prise de décision: ces deux parties sont intrinsèquement liées tout au long de ce processus itératif et précédées

d'une étape de collecte d'informations sur le sujet. Dans un premier temps, le groupe (ou un groupe restreint) travaille à une proposition imparfaite. Dans un second temps, tout le groupe s'exprime sur cette proposition de quatre manières différentes :

- On peut approuver, c'est-à-dire accepter la proposition comme étant celle ressentie comme la plus en adéquation avec les besoins en jeu, tant pour soi-même que pour le groupe.
- On peut s'abstenir si on sent que l'on ne peut pas contribuer à la prise de décision, parce qu'on se sent trop ou pas assez concerné par exemple.
- On peut émettre une ou plusieurs réserves lorsqu'on sent qu'on peut vivre avec cette décision, mais qu'on aimerait que le groupe réfléchisse sur le sujet afin de trouver une solution plus en accord avec les besoins en jeu (formalisés ou non). Les réserves doivent être motivées et accompagnées de propositions concrètes et constructives permettant la mise au point d'une proposition plus pertinente que la précédente. Dans le mouvement WARN!, on dit qu'on « travaille » à lever les blocages. Ensuite, le processus recommence à partir de l'élaboration d'une proposition moins imparfaite que la précédente.
- Enfin, on peut également arrêter le processus de décision quand on pense que la proposition peut porter atteinte à ses valeurs ou à celles du groupe. Dans ce cas-là, le processus de prise de décision est bloqué.

Le consensus est un mode de prise de décision très formel. Nous avons tendance à pousser très loin le processus d'élaboration afin de présenter le plus tôt possible une proposition satisfaisant tous les besoins, mais il arrive parfois que nous ayons besoin d'une ou de deux discussions supplémentaires afin d'apporter plus de précisions ou de lever certains blocages. Depuis que je suis au WARN! (novembre 2016), une seule proposition n'a pas abouti à une prise de décision – nous y reviendrons un peu plus loin.

Pour illustrer globalement ce processus, je citerai le partenariat dont je m'occupe entre WARN!, CliMates, Notre Affaire à tous, le Réseau français étudiant pour le développement durable (REFEDD) et la Fondation pour la nature et l'homme. Nous portons ensemble un appel pour élaborer une Constitution écologique⁹ de la République française mais, dans ce projet, WARN! s'occupe de mobiliser la jeunesse. Cette mobilisation pour une Constitution écologique est un appel lancé à tout citoyen et à toute organisation (formelle, informelle, association, entreprise, fondation ou autres) afin de faire « peser » la voix de l'écologie dans la réforme de notre Constitution à venir. À ce jour, nous avons le soutien de 15 296 citoyens, 11 associations, 8 personnalités et 10 entreprises.

Pour valider ce projet au plus vite et pouvoir commencer à travailler dessus, j'ai lancé un Loomio afin de permettre au mouvement de prendre une décision mais, auparavant, j'avais envoyé quelques messages pour sonder des WARNeur·euse·s sur d'éventuels blocages. Ainsi, en les anticipant, la proposition n'a eu qu'une seule réserve émise sur un point qui n'était pas clair; une simple clarification a suffi à la lever.

Mais c'est un processus lent et long et difficile. C'est pourquoi, lorsque nous travaillons à une plus petite échelle, qui nécessite plus de souplesse, comme celle du projet par exemple, nous avons choisi de privilégier ce que nous appelons « l'actioncratie ».

9. www.notreconstitutionecologique.org/

L'« actioncratie » comme mode d'organisation

L'actioncratie est une forme d'organisation dans laquelle les individus ont du pouvoir en fonction de ce qu'ils accomplissent, des tâches qu'ils choisissent et exécutent de manière autonome. Les responsabilités sont confiées aux individus et à leur engagement et non aux postes qu'ils occupent.

C'est ainsi qu'à l'échelle du projet, les WARNeur·euse·s impliqué·e·s prennent les décisions opérationnelles sur ce qu'ils font. Il n'y a donc pas de chef·fe, mais un·e porteur·euse de projet avec une vision d'ensemble de ce qui est fait pour assurer une communication et une cohérence internes et surtout aider les WARNeur·se·s à trouver leur place et à s'impliquer.

Le rôle d'un référent de projet est en effet de conseiller et d'orienter les bénévoles en fonction de ce qu'elle·il·s veulent faire, notamment en leur donnant accès aux informations relatives au projet (ses avancées, ses objectifs, les futures tâches à réaliser, etc.), mais en aucun cas de leur donner des ordres pour faire ou ne pas faire quelque chose. Idéalement, il faudrait répartir le travail autour des personnes plutôt que les personnes autour du travail. Chacun·e fait ce qu'il·elle souhaite et s'il reste des choses à faire, un appel au bénévolat est lancé pour trouver une personne qui aimerait les faire en accompagnant au besoin sa montée en compétences. Sinon, le travail est réparti entre les forces vives avec des attentes revues à la baisse si nécessaire.

« L'actioncratie est une forme d'organisation dans laquelle les individus ont du pouvoir en fonction de ce qu'ils accomplissent, des tâches qu'ils choisissent et exécutent de manière autonome. Les responsabilités sont confiées aux individus et à leur engagement et non aux postes qu'ils occupent. »

Dans toutes les réunions, les ordres du jour sont participatifs et chacun·e est encouragé·e à y inscrire les sujets qu'il·elle souhaite voir abordés à la prochaine réunion, de même en ce qui concerne le déroulé de la réunion : la prise de notes, la gestion du temps et des tours de parole sont autant de tâches dont les personnes s'acquittent sur la base du volontariat.

Cette approche ne peut fonctionner que si on accorde une importance particulière au bien-être de chacun·e dans le projet. En tant que référent de l'évènement WE WARN 2018, un festival de solutions sur quatre jours en mai, je fais, par exemple, régulièrement le point avec les bénévoles sur leur place dans le projet : comment elle·il·s se sentent, ce qu'elle·il·s veulent apporter au projet, ce qu'elle·il·s veulent en retirer ou encore si elle·il·s ont des pistes d'amélioration de la gouvernance du projet autant en termes de posture que d'outils ou de communication interne. Cette approche personnelle est inspirée par l'Élément humain®, une pratique managériale ayant pour but de maximiser le potentiel humain et organisationnel.

Ainsi, chaque bénévole monte en responsabilités (et, potentiellement, en compétences), en fonction de ce qu'il souhaite faire, et peut donc influencer les prises de décision sur les sujets qui l'intéressent. Le tout, dans un système optimisé pour favoriser la légitimité, la participation, la collaboration et le bien-être. Cette méthode est d'autant plus efficace qu'elle s'appuie sur une idée forte : lever tous les freins à la participation pour favoriser celle de tous.

Au-delà de l'implication dans un projet, l'actioncratie se conjugue également avec la création de nouveaux projets ou la prise d'initiatives. De nouveaux projets naissent de la volonté d'un ou de deux membres et de leur capacité à rassembler autour de leur idée. Le mouvement se développe donc entièrement en fonction de ses membres et lui ressemble. C'est en partie pour cela que nous tenons au terme « mouvement » et non « association », qui sous-entend une structuration bien plus rigide.

Le revers de la médaille

Pourtant, choisir un processus aussi inclusif comporte de nombreux revers ! Bien que des solutions puissent être mises en place pour limiter ces inconvénients, il vaut mieux les avoir à l'esprit avant de se lancer dans une telle organisation.

Il s'agit forcément d'un processus plus lent que les processus classiques, mais également plus humain, avec toute la complexité qu'implique la prise en compte de ce facteur. En effet, le consensus est un processus parfois lourd qui peut limiter les possibilités ; il suffit qu'une seule personne ne soit pas d'accord pour que le processus se rallonge. Il est facilement compréhensible que consacrer du temps à une opportunité et la voir écartée du fait de l'opposition d'une seule personne peut aussi créer des tensions, voire des frustrations. Par exemple, récemment, c'est la question du salariat au sein du mouvement qui nous a fortement divisé·e·s. Tandis que plusieurs bénévoles s'essouffaient à la tâche, une fiche de poste a été proposée pour un recrutement mais, rapidement, quelques voix, peu nombreuses, se sont élevées montrant du doigt le processus de vote qui n'avait pas entièrement été respecté, la fiche de poste surdimensionnée ou le modèle économique pas assez poussé pour engager de telles dépenses sans entrée d'argent par la suite. Cela a créé des tensions entre les personnes pensant que WARN! devait avancer plus vite pour répondre à l'urgence climatique et à l'épuisement de certain·e·s bénévoles, alors que d'autre pensaient, au contraire, que le mouvement doit incarner un modèle à suivre pour une société plus juste et plus solidaire. Cela a aussi engendré des frustrations chez les personnes qui avaient consacré beaucoup de temps à ce dossier et qui voyaient que tout était remis en question une nouvelle fois. Certains ont même pensé à quitter le mouvement ! Finalement, cette prise de décision a été repoussée, le temps que les tensions humaines se calment. Huit mois après, la question est toujours en suspens.

Bien que l'outil Loomio soit très pratique pour organiser une discussion en parallèle d'une prise de décision à distance et réduire ainsi les discriminations territoriales, force est de constater qu'en partant d'un mouvement très parisien à l'origine, il est difficile d'inclure les WARNeur·se·s du reste de la France autant qu'on le voudrait. Les régions étant diversement représentées au sein des dynamiques naissantes, il est difficile d'y organiser des rencontres ou de faire venir les WARNeur·se·s des différentes régions aux SWAC. C'est pour cela qu'un SWAC sur deux est porté à la fois par une équipe parisienne et par celle de la ville où il a lieu, permettant ainsi d'atténuer les discriminations territoriales.

Un tel fonctionnement, horizontal, inclusif et fondé sur l'engagement volontaire, ne va pas de soi pour tout le monde ou nécessite un certain temps d'apprentissage. Il s'agit parfois de caractéristiques personnelles qui font que certain·e·s bénévoles doivent être davantage accompagné·e·s que d'autres (en raison de leur timidité, de leur difficulté à se mettre en avant, à proposer des idées ou à se sentir légitime, donc par manque de confiance en soi ou par manque de temps pour s'impliquer) ou bien d'un manque d'habitude à fonctionner différemment qui se comble au fil du temps et de la participation à une telle organisation.

Les processus d'un tel fonctionnement horizontal demandent un certain nombre d'informations et l'utilisation de nouveaux outils. L'accès à une information à jour peut être un réel frein au pouvoir décisionnel ou opérationnel du mouvement. Un·e bénévole ose rarement avouer qu'il·elle ne comprend pas du tout comment fonctionne le logiciel de partage de documents qu'on lui a envoyé et qu'il·elle a accumulé du retard sur ses engagements. Cela nous est arrivé pendant l'organisation de WE WARN de 2018 et ce n'est qu'après plusieurs semaines que nous avons compris qu'une personne commençait à se démotiver simplement parce qu'elle ne comprenait pas les outils de travail : une session personnalisée de gestion de l'outil a suffi à remonter à bloc son engagement !

Il est donc très important de s'assurer pour chaque nouveau-elle bénévole de sa bonne compréhension du mouvement, des outils et de son fonctionnement. Il s'agit d'un travail à part entière que les bénévoles du pôle des richesses humaines ont parfois du mal à faire dans son intégralité, selon les disponibilités de chacun-e, ou qui n'est pas toujours fait quand les bénévoles arrivent directement au sein d'un projet. Nous avons d'ailleurs mis en place un système de « marrainage » et de parrainage pour combler ce manque de ressources au sein du pôle support.

Bien que les valeurs et les volontés d'organisation soient communes, les fonctionnements des personnes peuvent être très différents. La bienveillance fait parfois hésiter certain-e-s à dire les choses clairement, tandis que d'autres préfèrent au contraire les dire pour mieux avancer au risque de blesser. Chacun-e est plus ou moins apte à accepter la critique, à déléguer, à se sentir mis-e à l'écart, etc. Cette organisation nécessite beaucoup de communication afin d'apprendre à travailler avec d'autres personnes d'une manière aussi collaborative. C'est si complexe et si lourd émotionnellement que cela peut se révéler riche en apprentissages sur soi et sur les autres et finir par développer une faculté à s'accorder à de nombreux fonctionnements différents, notamment en explicitant le sien.

“ Il est donc très important de s'assurer pour chaque nouveau-elle bénévole de sa bonne compréhension du mouvement, des outils et de son fonctionnement. ”

Enfin, travailler au consensus contraint à parler. Cela force la confrontation d'idées plutôt que de dire simplement: « On est une majorité à vouloir le faire, alors on le fait. » En effet, pour lever les blocages, il faut aller chercher pourquoi ils existent et proposer des explications et des solutions. Cela nous pousse parfois à revenir sur notre identité, nos valeurs, nos objectifs. C'est un travail de réflexion complexe qui prend du temps et cette lenteur peut être un frein à la saisie des opportunités.

La place des porteur-euse-s de projet dans WARN!

Au sein de WARN!, il y a un rôle un peu spécial: celui du responsable de projet. Le mouvement compte quatre projets: le WE WARN, dont on a parlé plus haut; WE DECLIC, un projet ayant pour but de mener des interventions inspirantes et engageantes; WExplore, un programme d'accompagnement au voyage engagé, et KAIROS, un programme de développement personnel pour se changer soi-même avant de changer le monde. Chacun de ces projets a son porteur ou sa porteuse de projet, c'est lui ou elle qui sert de contact privilégié et de référent-e (au WOP notamment).

Les porteur-euse-s de projet, un-e WARNeur-euse comme les autres

Les porteur-euse-s de projet ont pour rôle de gérer les différents aspects organisationnels du projet. Ce sont les points d'entrée dans un projet, mais aussi les facilitateur-trice.s des différents temps du projet. Et c'est bien là que se trouve la principale différence avec le modèle classique: dans le mouvement WARN!, le porteur ou la porteuse de projet est un facilitateur-trice et pas un.e chargé.e de projet! Il ou elle facilite le bon déroulement du projet, des différents temps forts ou l'implication des WARNeur-euse-s. Il ou elle n'est pas leader, mais fait attention à l'équilibre des différents leaderships parmi les bénévoles. Il ou elle n'est pas responsable du projet, mais c'est le groupe qui en est le garant et le principal décideur. Cela permet de stimuler l'intelligence collective et rend plus accessible la prise de responsabilité par d'autres bénévoles (nouveaux ou plus anciens): si elle.il vient, alors elle.il est aussi responsable que les autres et autant décideur, même si c'est la première fois qu'elle.il vient.

Toutefois, on remarque que certains ont un poids plus important que d'autres dans le mouvement: celui de la connaissance. Ce sont en effet les porteur-euse-s de projet qui ont la vision d'ensemble du projet. Pour autant, ils ou elles ne sont jamais seul-e-s, mais toujours accompagné-e-s d'autres WARNeur-euse-s qui, eux aussi, savent des choses. D'autre part, il y a de nombreuses personnes-ressources identifiées pour aider sur les différents aspects du projet afin d'assurer une variété des points de vue.

Ainsi, nous avons un annuaire avec des personnes-ressources sur les différents pôles du projet WE WARN afin que les bénévoles puissent se tourner vers eux, s'elle-il-s ont des questions ou rencontrent des difficultés. Cette liste est composée de tous les ancien-ne-s disponibles pour aider les actuels bénévoles.

Accompagnement des porteur-euse-s de projet

Les porteur-euse-s de projet n'ont pas d'accompagnement à proprement parler. Le modèle « actioncratique » de WARN! fait que si elle-il-s ont envie de porter quelque chose, alors elle-il-s le font (en accord avec les différents processus de décision).

Au sein de WARN!, nous avons des groupes de travail faisant avancer le mouvement sur les questions transversales que peuvent représenter les richesses humaines (RH), le financement, la communication ou les partenariats par exemple. Ce sont autant de ressources pour le mouvement qui permettent de substituer une partie de l'accompagnement des porteur-euse-s de projet et qui sont très complémentaire du WOP, qui est là pour faire le point régulièrement. WARN! a un côté très organique sur ce point, les différentes parties qui le composent jouant chacune leur rôle pour que le tout puisse avancer.

Lors du WOP, les différents porteur-euse-s de projet se réunissent avec les facilitateurs des fonctions supports toutes les six semaines pour faire le point sur les événements des semaines passées et à venir; ces réunions sont ouvertes à tous les WARNeur-euse-s.

Ce type de réunion est assez emblématique de WARN!. Elle commence par une petite « météo » par laquelle les participants expriment comment ils se sentent dans le mouvement. Ensuite, on rappelle l'ordre du jour de la réunion. On continue avec les événements passés et à venir. On enchaîne avec un point sur les avancées de chaque projet; c'est à ce moment que l'on parle de l'organisation du prochain SWAC. C'est ensuite au tour des fonctions supports et des groupes de travail de faire le point sur leurs avancées. On finit par les partenariats avant de clore la séance par un tour de table et de fixer la date de la prochaine réunion, environ six semaines après.

Encore une fois, c'est le collectif qui fait tout, même « l'accompagnement » des porteur-euse-s de projet !

Les limites de la lenteur

Avoir un processus de décision aussi lourd et lent peut cependant empêcher le mouvement de prendre une décision rapidement face à une opportunité limitée dans le temps.

Par exemple, le 11 avril, on m'a proposé de signer pour WARN! une tribune dans *Médiapart*, « Cent noms pour une zone d'agriculture durable à Notre-Dame-des-Landes », dénonçant le refus catégorique de l'État à considérer les projets agricoles communs à Notre-Dame-des-Landes. Formé à la permaculture, une méthode systémique et globale permettant de concevoir des systèmes complexes en s'inspirant des écosystèmes naturels et des coutumes, je me reconnaissais pleinement dans l'idée du collectif que cette tribune défendait et je pensais que le mouvement WARN! aussi. La tribune devant être publiée le lendemain matin, il me

fallait répondre au plus vite. Je postai alors un sondage express sur Slack, l'outil de travail et de messagerie de WARN. En moins de trente minutes, j'obtins comme réponses deux « il vaut mieux que tu signes en ton nom » (dont moi), sept « je pense que c'est trop court pour que le WARN! se positionne » et aucun « il faut absolument que le WARN! la signe ».

Le constat est sans appel: WARN! a besoin de temps pour prendre une décision, c'est voulu et assumé. Alors même que nous avions un SWAC prévu trois jours après, le fonctionnement de WARN! était trop lent pour prendre cette décision avant, et nous ne saurons jamais si le WARN! aurait dû (ou pu) la signer.

Toutefois, comme évoqué plus haut, le mouvement a pour objectif de se connecter à des alternatives inspirantes afin de réduire son impact environnemental ou social négatif sur la société, voire de le transformer en impact positif.

Notre monde va de plus en plus vite. Beaucoup trop vite pour certains, dont je fais partie, et je pense que WARN! doit parfois incarner cette lenteur et cette réflexion approfondie et inclusive afin de montrer qu'une alternative démocratique est possible en devenant lui-même une des alternatives qui se connectent aux citoyens.

L'innovation démocratique à travers le prisme de la relation entre associations et pouvoirs publics

ENTRETIEN AVEC CHANTAL BRUNEAU,
secrétaire générale du Haut Conseil à la vie associative (HCVA),
instance de consultation placée auprès du Premier ministre

■ **Que représente pour vous l'innovation démocratique? Qu'est-ce que cela recouvre du côté institutionnel, du côté associatif? Y a-t-il différentes visions qui coexistent?**

D'abord, je distinguerai deux concepts: l'innovation et la démocratie. Souvent, on va demander aux associations d'être innovantes; on va chercher à soutenir ce qui est innovant, les projets innovants. Ces demandes agacent les associations à la fois parce qu'elles sont *de facto* innovantes, notamment dans leurs manières de faire, et parce qu'elles se disent qu'elles ne vont pas réinventer à chaque fois leurs pratiques ainsi que leurs actions.

La démocratie, au sens premier du terme, d'origine grecque, signifie « le pouvoir par le peuple ». Et si l'on s'en tient à cette définition, les associations y contribuent. Car, l'association, c'est un contrat – rappelons-nous la loi de 1901 –, c'est la mise en commun de moyens et de réflexions pour un projet, pour une action d'intérêt général. Et la grande majorité des associations met en œuvre un projet d'intérêt général, même si toutes ne le font pas, il faut pouvoir le dire aussi.

Alors, lorsqu'on parle d'innovation démocratique, est-ce que l'on veut désigner les modes d'action? Dans ce cas, cela peut concerner tout aussi bien les associations que les pouvoirs publics ou tout du moins l'organisation de l'État ou des collectivités – je pense, par exemple, à des élus qui vont consulter les habitants, les associations. En ce sens, c'est de l'innovation démocratique parce que cela implique non seulement la forme classique de la démocratie représentative par les élections, mais aussi de nouvelles manières de faire où l'on va consulter les habitants sur un mode, disons, plus participatif. Toutes ces nouvelles manières de faire que portent les élus, comme les consultations en ligne sur un sujet, peuvent faire partie de l'innovation démocratique. Est-ce que les associations en sont à

l'origine? Je n'en suis pas certaine; en revanche, c'est probablement dans leur mode de fonctionnement, dans leur objet en tout cas, qui est de faire progresser et grandir la démocratie, qu'elles y participent. Il me semble que l'innovation démocratique, c'est aller vers plus de démocratie. Or les associations devraient pouvoir y contribuer, puisqu'on attend aussi d'elles qu'elles fonctionnent de manière démocratique.

Pour le ministère chargé de la jeunesse et de la vie associative, c'est quelque chose d'important. Dans cette maison, en effet, nous accordons un agrément, « l'agrément de jeunesse et d'éducation populaire », et le fonctionnement démocratique figure parmi les critères à remplir pour qu'une association puisse le recevoir. Pour autant, il est nécessaire de définir ce que l'on entend par un fonctionnement démocratique: il s'agit, premièrement, d'une association dans laquelle tout le monde participe aux décisions ou en tout cas à l'assemblée générale, qui est généralement le lieu de décision pour l'ensemble des adhérents. Il faut faire en sorte que les adhérents puissent avoir leur mot à dire sur les grandes orientations. Deuxièmement, tous les adhérents doivent pouvoir se présenter aux fonctions de l'instance dirigeante, c'est-à-dire au conseil d'administration. Et, enfin, il faut que ces instances dirigeantes – conseil

“ Pour les pouvoirs publics, l'enjeu est que les associations ne soient pas des lieux de concentration des pouvoirs avec, par exemple, quelqu'un qui décide qu'il est responsable ou président à vie. ”

d'administration, bureau et assemblée générale – se réunissent régulièrement. C'est ce que l'on entend par « fonctionnement démocratique ». Pour les pouvoirs publics, l'enjeu est que les associations ne soient pas des lieux de concentration des pouvoirs avec, par exemple, quelqu'un qui décide qu'il est responsable ou président à vie. Cela peut exister puisque

l'association – et c'est là sa grande force –, est un contrat de droit privé entre des personnes. Donc un président peut le rester à vie, si les adhérents en sont d'accord. Mais, à partir du moment où l'association va demander une reconnaissance de l'État pour bénéficier de tel ou tel avantage, il me semble normal que ce dernier fixe des règles parmi lesquelles celle du fonctionnement démocratique m'apparaît comme assez essentielle. Parce qu'encore une fois, l'association est un lieu où les gens vont s'exercer à la démocratie quotidienne. Certes, il y a le vote tous les cinq ans aux élections législatives ou présidentielles, mais il y a aussi la démocratie au quotidien. L'innovation démocratique, pour moi, ou du moins l'une des composantes, c'est de savoir faire de la démocratie au quotidien.

■ **Historiquement, est-ce que vous avez pu voir des innovations démocratiques se développer dans les associations, se diffuser, des choses évoluer? Sur quels points?**

La première grande évolution qu'il faut relever concerne le mode de fonctionnement dans les prises de responsabilité dans les associations. La question est de savoir si cette évolution s'est imposée au fil du temps, parce que c'était nécessaire pour mieux faire participer l'ensemble des adhérents, ou bien si c'est quelque chose qui s'est imposé pour des raisons de complexité, notamment administrative.

Je m'explique: il me semble qu'aujourd'hui – car même si cela pouvait déjà exister il y a 40 ans, c'était alors assez sporadique ou résiduel – on a tendance à voir se développer des coprésidences. Au sein d'une organisation, il faut désigner des responsables, notamment le président qui va représenter l'association. Un ancien juriste de ma connaissance disait à ce sujet: « Moi, je ne mange jamais avec des personnes morales. » Car le contact dans une association se fait forcément à travers des personnes physiques, même s'il s'agit de représentants. Mais aujourd'hui, dans les associations, la complexité liée aux règles administratives et de gestion, au moins celle qui est perçue, à défaut d'être réelle, et la difficulté qu'ont leurs membres à y consacrer du temps – en particulier à la fonction de président –, ont entraîné un certain nombre d'entre elles à adopter le système de la coprésidence: au

lieu qu'il n'y ait qu'un seul président, il y en a donc deux ou trois; il existe même des présidences à durée très limitée, avec un changement tous les ans, voire tous les six mois, en organisant des élections à chaque fois si nécessaire. C'est quelque chose qui se pratique plus fréquemment dans les structures aujourd'hui. Je ne saurais dire cependant si le développement de ces coprésidences est la conséquence de la complexification de la gestion, notamment administrative, d'une association, rendant les responsabilités liées à l'exercice de la présidence plus lourdes et chronophages, ou bien si c'est parce qu'on considère que le pouvoir dans les associations doit dorénavant être davantage partagé.

C'est effectivement un fonctionnement qui se développe, même s'il a eu quelques difficultés à s'imposer, il y a encore quelques années, vis-à-vis des pouvoirs publics, des administrations. Probablement qu'il y a encore 15 ou 20 ans, les bureaux des associations dans les préfectures, qui enregistraient les déclarations, devaient dire au responsable qui venait déclarer l'association et sa coprésidence: « Non, non ce n'est pas possible, il faut que vous reveniez, je ne peux pas enregistrer votre déclaration. » Il s'agissait véritablement d'un excès de pouvoir parce que rien dans la loi de 1901 – et c'est l'une des raisons, à mon avis, pour lesquelles cette loi de plus d'un siècle existe encore, même si elle a connu quelques modifications, mais pas sur ses fondements principaux –, rien n'est dit sur le mode d'organisation de la structure, et ce point est fondamental. Ce refus ne s'inscrivait donc pas dans la loi. Donc je pense que les associations, il y a encore quelques années, ont eu à imposer ces modes de fonctionnement à l'administration. Aujourd'hui, même s'il existe encore des lieux où cela peut poser des difficultés, c'est mieux compris.

En résumé, je ne peux pas affirmer qu'il s'agit pour les associations de mieux partager le pouvoir, car j'aurais du mal à l'étayer. Pourquoi le font-elles? Pourquoi l'ont-elles choisi? Parce que dans les associations, comme dans le monde politique par ailleurs, jeux de pouvoir et volonté de pouvoir se confrontent. On voit bien parfois que la parole des associations trouve ses limites vis-à-vis des pouvoirs publics, justement parce que l'on est dans des logiques de pouvoir et de représentation. Et, dans certains cas, les associations sont proches dans leur fonctionnement des défauts des institutions publiques: c'est-à-dire qu'on a probablement, dans certaines associations, les mêmes problématiques. Par exemple, on pose souvent la question du renouvellement des dirigeants élus, mais est-ce parce qu'on a du mal à recruter de nouveaux élus ou parce que les élus associatifs ne veulent pas laisser leur place? Se pose aussi la question du cumul des mandats dans les associations. Et là, on n'est pas dans l'innovation démocratique. L'innovation démocratique dans les associations est à l'image parfois de celle des pouvoirs publics ou des collectivités territoriales.

■ ***Pour vous, donc, pouvoirs publics et associations se sont, d'une certaine manière, mutuellement influencés?***

Au cours de ma carrière, j'ai déjà constaté, et je pense qu'on peut le vérifier, que certaines personnes sont dans les associations pour se faire élire à des postes de direction parce qu'elles n'ont pas réussi à le faire dans le monde politique. Encore une fois, ce n'est pas le cas dans toutes les associations et le pouvoir n'est pas mauvais en soi, cela dépend de ce qu'on en fait. Mais il est vrai que des personnes qui n'ont pas pu avoir de carrière politique se sont tournées vers un investissement dans l'association, parce qu'il s'agit d'un investissement d'intérêt général, de même nature que celui d'un maire ou d'un élu local.

Ce que je peux dire par ailleurs, c'est que, quand la gauche est arrivée aux pouvoirs en 1981, après quand même une longue période d'absence, beaucoup de personnes qui s'étaient investies auparavant dans le monde associatif se sont retrouvées dans les cabinets des ministres de l'époque. Du coup, d'ailleurs, on a eu une espèce de rupture... Les années 1980 sont ainsi à la fois des années de développement de la vie associative – le nombre de

créations d'associations sur le long cours à cette époque est beaucoup plus important – et, en même temps, le dialogue entre les pouvoirs publics et les associations a été quelque part faussé parce que les cabinets ministériels étaient pleins de personnes qui venaient du monde associatif et qui étaient passées de l'autre côté du décor.

J'ai pu le constater moi-même en 1981, alors que je m'occupais du projet de la loi d'André Henry sur la vie associative. Les ministères, et plus particulièrement à l'époque celui du temps libre chargé des questions associatives, avaient des interlocuteurs privilégiés dans le monde associatif. Et lorsque ces personnes se sont retrouvées dans les cabinets, elles ne voulaient plus écouter au prétexte qu'elles connaissaient la réalité du terrain. Et c'était un peu : « Moi je n'ai pas besoin de vous écouter, parce que je sais, parce que j'y étais. » Cette période a été néanmoins importante pour le monde associatif en termes d'évolutions, de réflexions. Ainsi aujourd'hui, quand on parle de consultation des associations, ce n'est pas tout à fait nouveau : en 1981, il y a déjà eu une consultation, les pouvoirs publics se demandaient déjà comment faire pour que les associations aient plus de moyens et puissent assurer leurs missions... Finalement, responsabilité politique et responsabilité associative sont proches et se croisent parfois.

■ **Pensez-vous que c'est parce qu'il y a eu des associatifs au gouvernement en 1981 qu'il y a eu des évolutions particulières dans le secteur, à travers les lois et les textes portés ? Y a-t-il eu finalement un mode de coconstruction au sein même des pouvoirs publics ?**

C'est peut-être une explication. Mais ce projet, qui n'a pas vu le jour en tant que loi, résultait d'une proposition de loi déposée par le Parti socialiste en 1978¹ et portée, à l'époque, par le député François Mitterrand. Il existait en effet un projet avant le passage de responsables d'associations au gouvernement, mais peut-être était-il déjà nourri par ces personnes. Même si tous les responsables associatifs n'étaient pas de gauche, néanmoins je pense que la gauche – en tout cas le Parti socialiste de l'époque – avait plus de propension qu'aucun autre parti à être sensible au rôle des associations dans la société. Quand bien même les premières propositions sur la vie associative et les premiers travaux ont été réalisés par Valéry Giscard d'Estaing, qui avait un délégué à la qualité de la vie chargé des questions sur la vie associative. Plusieurs rapports ont été réalisés dans les années 1976-1977 se demandant comment faire pour que les associations aient davantage de moyens, et pas seulement financiers, mais aussi pour qu'elles soient écoutées, entendues, qu'elles se développent. On retrouve des éléments qui agitent encore des questions contemporaines : sur le rôle des bénévoles, des associations, etc. Il y a eu une communication au conseil des ministres dans ces années-là. Les responsables politiques avaient déjà compris l'importance des associations dans la société. Mais le nombre d'associations était encore relativement faible à cette époque.

1. À l'origine, la proposition de loi du Parti socialiste concernait un statut de bénévole, la question du financement avec des contrats pluriannuels, les activités économiques des associations (un nouveau statut) et un accès facilité aux médias pour les associations. Le ministre et son cabinet ont réalisé plusieurs propositions thématiques et ont soumis cela aux associations via les têtes de réseaux nationaux mais aussi via les services déconcentrés de l'État. C'est un projet qui n'a pas vu le jour, notamment à cause du projet de la reconnaissance des associations d'utilité sociale. Il s'agissait dans ce projet de supprimer les agréments existants pour y substituer une reconnaissance d'utilité sociale avec des avantages particuliers. Les associations devenaient « complémentaires » de l'action de l'État. Le ministre du Temps libre, André Henry, venait de l'Éducation nationale où les associations comme la Ligue de l'enseignement ou les Francas sont reconnues par agrément comme des organismes complémentaires de l'école. Mais cela ne convenait pas à un certain nombre de secteurs associatifs. Certaines mesures sont néanmoins héritées de ce projet de loi, comme la création du Conseil national de la vie associative (CNVA) en 1983, ou directement issues de ces travaux, comme la création du Fonds national de développement de la vie associative (FNDVA) en 1985.

■ ***Finally, les associations, en agissant presque directement à partir de 1981 dans le gouvernement, n'ont-elles pas agi sur une forme d'innovation démocratique qui se tissait à l'échelon national ?***

Est-ce que finalement ce sont les associations qui ont obligé les pouvoirs publics à consulter les citoyens sur des projets de texte, sur des projets de loi ? C'est probablement aussi parce que le public est mieux informé, mieux éduqué. En revanche, il est certain que l'action des associations auprès de leurs publics fait peut-être que les personnes qui les fréquentent, se sentent mieux outillées et manifestent ensuite cette demande de participation à la vie publique. Grâce à elles, les citoyens ont l'habitude de donner leur point de vue. La révolution numérique a fait aussi beaucoup pour cela, elle y contribue. On peut donner maintenant son avis sur tout. Les articles de journaux en ligne offrent la possibilité de laisser des commentaires – d'ailleurs pour le meilleur et pour le pire, parfois. C'est bien pour cela qu'il est essentiel que les associations aient ce fonctionnement ouvert, elles ne peuvent pas être uniquement des prestataires, elles ne peuvent pas être réduites à cela. Quand bien même elles vont fournir un service ou des prestations, normalement, elles le font d'une manière différente, leurs membres ayant au moins participé à la construction du projet associatif.

■ ***Justement, vous me permettez d'en venir à cette nouvelle interrogation : comment les associations confrontées aujourd'hui de manière contextuelle à des difficultés – impératif gestionnaire, baisse des financements publics, rapprochement avec l'entrepreneuriat social –, peuvent-elles continuer à être innovantes ?***

Effectivement, je pense que le contexte actuel est délicat. Non pas parce que les associations ont des activités économiques car, selon moi, le passage en masse vers ces activités économiques s'est produit certainement dans les années 1990. À ce moment-là, les associations sont entrées dans l'économie d'une manière ou d'une autre. Aujourd'hui, ce n'est plus quelque chose de nouveau.

Il est vrai que les travaux de chercheurs comme Viviane Tchernonog vont nous montrer que la part des recettes de prestations dans le budget associatif ne cesse d'augmenter. Elles sont aujourd'hui contraintes à cela. Pour autant, elles doivent s'en sortir, ne pas être réduites à cela. Il faut alors se demander : quelles sont les spécificités des associations ? C'est ce sur quoi nous travaillons actuellement au HCVA. Qu'est-ce qui va finalement les distinguer de l'entrepreneuriat social ? Pour moi, c'est ce dernier point qui est la grande nouveauté et qui suscite des craintes. Qu'est-ce que ça veut dire l'entrepreneuriat social ? Est-ce que les associations ne vont pas être balayées par cette grande évolution ? Parce que, si on regarde l'entrepreneuriat social, on nous dit qu'il comprend un développement d'activités économiques certes, mais toujours dans un sens d'intérêt général, ce qui est assez proche des associations. Le monde de l'entreprise lui-même se transforme : le projet de loi relatif à la croissance et à la transformation des entreprises (dite loi PACTE) prévoit un complément à l'article 1833 du code civil pour introduire la notion d'intérêt social dans l'activité de l'entreprise et un autre, à l'article 1835, pour introduire la notion « de raison d'être ». C'est en quelque sorte une responsabilité sociale des entreprises (RSE) nouvelle formule. Les associations doivent donc être attentives pour rester ce qu'elles sont et se préserver, elles doivent faire attention à leur gouvernance car c'est certainement ce qui fera leur différence.

Leur différence c'est aussi le bénévolat, même si tous les bénévoles ne sont pas suffisamment en situation de responsabilité. Car, justement, la question se pose de la place des bénévoles dans les associations. Les associations recourent de plus en plus à des bénévoles parce qu'elles n'ont pas les moyens d'embaucher. Je suis assez surprise des chiffres des dernières recherches de Viviane Tchernonog (2018) : le nombre d'associations ne fonctionnant qu'avec des bénévoles a beaucoup progressé ces dernières années. Les bénévoles ne vont

pas accepter, d'un point de vue politique, un fonctionnement démocratique en deçà de ce que peuvent leur proposer les institutions. Il faut leur proposer mieux. Dans les années 1990 ont été créés quelques conseils départementaux de la vie associative: des lieux, au niveau départemental, où les associations pouvaient être les interlocuteurs des pouvoirs publics tout comme dans certaines collectivités. Il y avait des outils, il y avait les commissions extramunicipales ou encore les comités d'initiative et de consultation d'arrondissement (CICA) créés à Paris, à Marseille et à Lyon par une loi de décembre 1982. Assez vite, les personnes s'organisent à travers les associations pour s'exprimer, et ce même si les élus souhaitent aussi dialoguer avec les citoyens en direct.

Il faut parler aussi du risque d'instrumentalisation, notamment dans ce secteur. Aujourd'hui on en parle moins, mais le risque est important. Il y a tout ce qui est de l'ordre et des effets de la commande publique. La situation économique des associations est telle actuelle-

“ Enfin, une autre dimension que l'on n'a pas évoquée sur la question des innovations démocratiques et des transformations concerne la place des jeunes et la place des femmes. Là encore, il y a du chemin à faire. ”

ment que peu d'entre elles peuvent refuser de répondre à des appels d'offres. Ce qui, on le sait, annihile leur capacité d'innovation, puisqu'on va ainsi leur dire ce qu'elles ont à faire, leur imposer un public, une commande, etc. Dès lors, leur spécificité est niée. Les associations ont intérêt pour s'en sortir à faire des propositions qui correspondent à leur connaissance du terrain. C'est ce qui fait leur force par

rapport aux pouvoirs publics. Par exemple, ce sont les maisons des jeunes et de la culture (MJC) qui connaissent les jeunes au quotidien: elles seules peuvent proposer quelque chose qui corresponde et réponde vraiment aux besoins de ces jeunes.

Mais je parle en théorie. Dans la pratique, si les collectivités ne s'ouvrent pas à leurs projets et ne veulent pas les financer, les associations sont obligées d'aller vers la commande publique. Selon moi, ce recours à la commande publique obéit à deux facteurs:

- le premier est juridique, car les élus ont eu peur que les subventions qu'ils accordent soient requalifiées en commande publique...
- le second se rapporte à la baisse des dotations dans les collectivités qui se disent: « Moi, c'est cela que je veux dans mon programme et je ne peux pas financer tout le monde, toutes les associations. »

Les associations de taille moyenne sont sans doute les plus concernées pour ces raisons. Les pouvoirs publics poussent aussi à la fusion. Certes le nombre croissant de créations d'associations peut questionner – 70 000 par an, dit-on. On peut le voir comme une forte demande de s'engager, mais on peut le voir aussi plus négativement comme l'expression d'individualités qui créent une structure parce que ce qui existe ne leur correspond pas et qu'elles veulent avoir leur propre association. Pourtant, tout le monde n'est pas obligé de créer sa propre association. On peut trouver des sensibilités différentes au sein d'une même association, et c'est bien, et c'est nécessaire. Alors doit-on se réjouir de cette augmentation des créations? Vraiment, je n'en suis pas certaine.

Enfin, une autre dimension que l'on n'a pas évoquée sur la question des innovations démocratiques et des transformations concerne la place des jeunes et la place des femmes. Là encore, il y a du chemin à faire. Le Haut Conseil a rendu un rapport l'année dernière sur la place des jeunes dans l'engagement: il s'agit de les encourager et de savoir les accueillir. Nos préconisations s'adressent aussi aux associations: faites une place aux jeunes, faites leur confiance! Elles seront d'autant plus innovantes qu'elles feront une place aux jeunes. On peut voir d'ailleurs des associations qui ont des modes de fonctionnement adaptés en ce sens: elles savent que les jeunes sont plus disponibles le soir ou une partie du week-

end, donc elles vont leur proposer d'autres créneaux. Nous avons rencontré l'année dernière des associations de grande taille qui ont beaucoup de bénévoles et qui ont dédié deux personnes –au sein d'une grande association qui comprend 60 000 bénévoles– à l'accueil des jeunes bénévoles. Parce qu'il faut leur proposer des actions différentes, des créneaux différents, et puis leur faire confiance. Les pouvoirs publics pourraient demander aux associations de faire une place aux jeunes, « on veut des jeunes dans vos instances dirigeantes », par le biais des critères de l'agrément de jeunesse et d'éducation populaire délivré par le ministère chargé de la jeunesse. Mais si c'est pour qu'un jeune serve d'alibi, c'est sans intérêt... comme la « caution femme » quelque part. Dans les années 2000, dans les associations nationales de jeunesse et d'éducation populaire, il n'y avait que 40 % de femmes dans les instances dirigeantes et moins encore dans les présidences. C'est moins vrai aujourd'hui, mais il y a encore du chemin à faire.

L'apprentissage du rôle de citoyen est une des missions des associations de jeunesse et d'éducation populaire (JEP). Aujourd'hui, je ne dis pas qu'elles ne le font plus, mais elles doivent pouvoir se renouveler si elles veulent avoir encore un impact. Je prendrai un autre exemple en dehors du secteur JEP– l'épisode des tentes sur le canal Saint-Martin avec les *Enfants du canal*–, qui est assez révélateur s'agissant des personnes sans domicile. Les associations connues et reconnues qui s'occupaient du logement à l'époque –la Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale (FNARS), Droit au logement (DAL) –, etc., ont été complètement dépassées par ce nouveau mode d'organisation en collectif. On avait vu ça avec la mobilisation des infirmières : une forte mobilisation gérée non pas par les syndicats mais à la base par des collectifs spontanés. Donc je fais le parallèle. Ces organisations spontanées trouvent ensuite leur limite, mais cela permet de faire bouger les plus anciennes associations. Dans l'éducation populaire, les associations ont d'ailleurs elles-mêmes créé des outils, comme les juniors associations qui accompagnent les jeunes dans leur engagement, des outils qui pourraient contribuer à rénover le secteur JEP.

Freins et leviers de l'innovation démocratique au sein des associations : éclairage historique

ENTRETIEN AVEC JEAN-LOUIS LAVILLE,
socio-économiste, titulaire de la chaire d'économie solidaire du CNAM

■ *Il existe actuellement un leitmotiv de l'innovation démocratique qui semble recouvrir une réalité plurielle et des conceptions diverses : que représente aujourd'hui l'innovation démocratique pour différents acteurs (associatifs, institutionnels, entrepreneuriaux, etc.) ? Quels sont les différents référentiels et visions qui coexistent ou s'affrontent ?*

La période actuelle est en effet envahie par le référentiel de l'innovation et cela tient à plusieurs raisons. La première raison à cet envahissement du discours de l'innovation est due à l'essoufflement du modèle socio-économique qui a été celui de la période d'expansion des Trente Glorieuses : à cette époque, la question de l'innovation n'était pas tellement posée, car on avait une croissance marchande très affirmée qui permettait d'alimenter le monde associatif par des formes de redistribution sur des enjeux sociaux croissants.

Cet essoufflement du compromis entre le social et l'économique, fondé sur le partage entre le capitalisme marchand – l'économie – et l'État – le social –, l'essoufflement de ce grand partage, a entraîné la montée, repérable à partir des années 1970-1980, de la thématique de l'innovation. Celle-ci, d'abord valorisée sous la forme de l'innovation technologique, reste la plus largement supportée et soutenue par les pouvoirs publics : l'idée était de rapprocher la recherche du système productif industriel et d'avoir une recherche qui permette de retrouver les marges de manœuvre économiques qui semblaient s'estomper avec le ralentissement tendanciel des taux de croissance. Parallèlement, un certain nombre d'expériences menées à l'époque dans la société civile entraînent l'apparition de la notion d'innovation sociale avec une reconnaissance de la capacité des acteurs de la société à trouver des solutions qui n'avaient été apportées ni par l'État ni par le marché.

Ensuite, ces deux formes de l'innovation se sont rapprochées parce que, du côté de l'innovation technologique, on a reconnu que la greffe de l'innovation pouvait ne pas prendre si elle n'envisageait pas les aspects organisationnels et territoriaux et si elle n'était pas soute-

nue par un système interinstitutionnel qui la consolide. On a donc eu, d'une part, de l'innovation sociale venue de la société civile et, d'autre part, de l'innovation technologique qui a dû s'élargir progressivement à l'innovation sociale.

Aujourd'hui, la question se pose de savoir si l'innovation sociale, telle qu'elle peut être portée par les associations, est forcément démocratique et si l'innovation démocratique recoupe l'innovation sociale. On a eu à la fois un intérêt pour la démocratie, comme levier de réponse à des problèmes peu résolus antérieurement, mais aussi une technocratisation de l'innovation sociale avec la montée en force de nouveaux modèles managériaux au sein du monde associatif, comme le modèle du *social business* qui considère qu'il suffit finalement de mettre en place des entreprises avec un objectif social tout en fonctionnant dans le cadre normal du capitalisme marchand pour résoudre un ensemble de questions. Donc, si on schématise à l'extrême, on peut dire qu'on a, dans le monde associatif, une multitude d'expériences innovantes qui reposent sur des leviers démocratiques mais qui sont dans une

“ On peut dire qu'on a, dans le monde associatif, une multitude d'expériences innovantes qui reposent sur des leviers démocratiques mais qui sont dans une large mesure « invisibilisées », parce que beaucoup d'associations considèrent que cela fait partie de leur fonctionnement. ”

large mesure « invisibilisées », parce que, d'une part, beaucoup d'associations considèrent que cela fait partie de leur fonctionnement – c'est normal et il n'y a donc pas à en parler –, mais, d'autre part, parce qu'il y a une appropriation de la terminologie de l'innovation sociale par des acteurs privés qui veulent en faire un avantage comparatif. Je crois qu'il est intéressant d'aller dans le sens de ce que propose ce numéro des Cahiers de l'action, c'est-à-dire ouvrir un chan-

tier sur les capacités d'innovation démocratique au sein du monde associatif comme modalité propre de l'innovation sociale, sans être naïf, sans considérer que l'association est forcément le lieu de l'innovation démocratique. Tout cela doit être questionné : dans nombre d'associations, on observe que les dirigeants se reproduisent à l'identique, on sait que des associations sont fortement structurées par des clans, que certaines ne s'interrogent pas sur leur fonctionnement ou que d'autres propagent des idées xénophobes. Bref, il ne s'agit pas d'idéaliser le monde associatif mais de pointer un lien entre association et démocratie, ce qui ne veut pas dire que chaque association est démocratique.

Plus largement, dans ce contexte d'appel à l'innovation, il y a aujourd'hui un risque prégnant pour les associations : la raréfaction des financements publics a ouvert le champ à un discours visant à encourager la rationalisation gestionnaire et à prôner des financements privés émanant du mécénat ou d'accords avec des opérateurs privés. De nombreux consultants et organismes de conseil se contentent de dire que l'époque du « tout État » est révolue, occultant la réflexion sur les dynamiques internes des associations et sur leur capacité à contribuer à leurs propres ressources. Cette tendance ne se contente pas du mimétisme gestionnaire, elle va jusqu'à recommander l'adoption des modalités de gouvernance d'entreprise dans toutes les structures sans but lucratif. Selon ses partisans, il existe une façon optimale de gérer et de gouverner qui peut s'appliquer à toutes les organisations et dont les outils ont été forgés dans les entreprises transnationales, d'où l'insistance sur les partenariats avec de grands groupes. L'approche consistant à passer de l'État à l'entreprise privée renvoie, en fait, à une sous-estimation des associations, qui ont été depuis longtemps assignées à un rôle résiduel et supplétif et considérées comme marquées par l'amateurisme ; ce qui amène à préconiser leur professionnalisation gestionnaire par importation des méthodes venues d'ailleurs. À cet égard, je pense qu'il convient aussi de mettre en valeur ce qui, historiquement, fait la spécificité du fait associatif.

■ ***Justement, historiquement, de quelle façon les associations ont-elles pu être porteuses d'innovations démocratiques et comment l'innovation démocratique s'est-elle manifestée au sein des associations ?***

Quand on revient sur l'histoire, une histoire qui a souvent été occultée et qui n'est pas l'histoire dominante, on constate que les associations apparaissent comme des innovations démocratiques. Dans le cas français, qui n'est pas une exception sur ce plan, on voit qu'elles naissent dans la dynamique démocratique à partir des révolutions, notamment la Révolution française : quand on se rend compte qu'il n'est pas suffisant d'afficher les nouveaux principes démocratiques de « liberté, égalité, fraternité » pour que ces principes se réalisent. C'est dans cette tentative, prise en compte par un certain nombre d'acteurs sociaux, de concrétiser les principes abstraits obtenus au niveau politique que se forment deux concepts : le concept d'association, qui renvoie à cette liberté positive, devenue possible en démocratie, d'agir en commun en fonction d'un but qu'on a soi-même choisi – finalement une figure de l'autogouvernement –, et le concept de solidarité, inventé également dans la première moitié du XIX^e siècle sous sa forme moderne, qui désigne le rapport social succédant à la charité et la remplaçant dans un système démocratique, puisque la charité supposait une inégalité entre celui qui donne et celui qui reçoit, alors que la solidarité rend compte d'actions collectives menées de manière volontaire par des citoyens libres et égaux entre eux.

Le mouvement initial de formation des associations, qui se situe principalement en France dans la période 1830-1848, est en lui-même un mouvement d'innovation démocratique. Cette innovation démocratique va évidemment s'estomper avec le temps, parce que des contre-feux vont être allumés pour endiguer cet élan associationniste profondément démocratique, et on va essayer d'introduire pour le remplacer des versions euphémisées de la solidarité, en particulier celle qui va être proposée dans la seconde partie du XIX^e siècle de manière extrêmement forte comme forme d'encadrement des actions collectives : le patronage ou paternalisme. En France, la mutuelle va ainsi être reconnue pour la première fois dans la loi à condition d'être patronnée, c'est-à-dire contrôlée par des notables locaux qui s'assurent qu'elle ne sert pas de couverture à des dynamiques critiques ou insurrectionnelles. Il y a donc une tension entre innovation démocratique et acception plus philanthropique qu'on retrouve aujourd'hui dans l'ensemble des associations.

Ces deux approches, démocratique et philanthropique, renvoient à deux manières d'envisager la question sociale : d'un côté, il s'agit d'une lutte contre les inégalités qui doit permettre de conforter et d'incarner dans la vie quotidienne ces principes politiques dont on parlait auparavant, de l'autre, on a affaire à une lutte contre la pauvreté qui s'attaque plus aux conséquences qu'aux causes. L'historien Edward Palmer Thompson a bien résumé la tension entre ces deux façons de percevoir l'association, en disant que, d'un côté, il y a une « économie morale » des groupes qui se constituent de manière autonome et, de l'autre, une entreprise de moralisation des pauvres et de contrôle social. Ce clivage continue à participer à la structuration du monde associatif aujourd'hui.

■ ***À ce propos, quelle fut, selon vous, la place des mouvements d'éducation populaire dans l'émergence d'innovations associatives ?***

Si l'associationnisme pionnier a été quelque peu endigué par la répression et l'invalidation dont il a fait l'objet quand on a considéré que, finalement, les grands piliers de la société devaient être le capitalisme marchand et l'État social, on voit bien qu'il y a toujours eu, dans la réalité associative, des associations constituées plutôt en mouvements, qui essayaient de prolonger cette lignée de l'associationnisme initial, et parmi celles-ci, à la fin de la Deuxième Guerre mondiale, dans un moment de refondation du contrat social,

le mouvement des associations d'éducation populaire. Dans ces associations, il y avait l'idée de permettre une éducation pour le peuple, l'idée que l'émancipation passe par l'éducation populaire avec une dimension du mouvement très présente. En même temps, elles étaient très structurées autour de clivages fondamentaux entre forces laïques et forces confessionnelles, entre éducation populaire et éducation plus conventionnelle. Ces associations d'éducation populaire ont eu une grande importance historique, mais elles ont été déstabilisées par le changement de conjoncture : à travers des expériences comme celle de Peuple et Culture, on voit comment, grâce à un système de complicités avec des décideurs souvent anciens compagnons de Résistance, certaines associations ont eu accès à des formes de financement atypiques. Et puis, je crois qu'il y a un problème de fond : ces associations, qui étaient du côté du mouvement social, de la transformation, étaient totalement tendues vers leur projet qui focalisait les énergies collectives. En considérant que tout devait être au service du projet, elles ont eu beaucoup de difficultés à penser la cohérence entre le projet, l'organisation et le modèle socio-économique : l'organisation et le modèle socio-économique étaient subordonnés au projet, totalement prioritaire, si bien que, dans les moments où les sources de financement ont été perturbées, elles ont eu du mal à s'adapter à la nouvelle donne.

Cela signale un point de vigilance pour les associations d'éducation populaire, celui de la mise en cohérence du projet et du modèle socio-économique afin de préserver une capacité d'innovation démocratique. Aujourd'hui, le risque de schizophrénie s'accroît, car un certain nombre de médiateurs se disent spécialisés pour penser avec les associations leurs modèles socio-économiques, or ces organismes de conseil, ces consultants sont implicitement très imprégnés par une logique entrepreneuriale et managériale et risquent d'entraîner les associations sur une voie qui, au lieu de les aider à mieux appréhender l'articulation entre leur projet associatif et leur modèle socio-économique, accroît l'écart entre le projet et le modèle socio-économique. Il y a une tension encore plus forte aujourd'hui qui incite à valoriser les réflexions sur la cohérence entre projet associatif, organisation interne et modèle socio-économique. On peut considérer que cet ouvrage fait un premier pas dans ce sens, car il y a déjà une prise de conscience de ce que les structures organisationnelles sont décisives pour faire vivre le projet, d'où l'insistance sur des fonctionnements par commissions permettant de favoriser la participation des usagers, la prise de décision par consensus, le maillage territorial, des formes d'accompagnement de l'engagement citoyen propres à l'association et non pas importées du champ de l'entreprise, etc.

Pour synthétiser, on hérite aujourd'hui d'un clivage ancien entre solidarité philanthropique et solidarité démocratique qui continue d'être opérant. À ce clivage s'ajoute le risque d'une technocratie accrue, avec des conseillers et des experts qui se penchent sur les associations en essayant de les aligner sur des modèles issus de l'entreprise. Enfin, les associations prennent conscience que les financements publics ne sont pas stables et que la solution à leurs difficultés passe par l'exploration approfondie d'innovations sociales qui sont des formes d'innovations démocratiques.

■ ***Précisément, comment les associations, aujourd'hui confrontées à un impératif gestionnaire et à la pénétration du modèle de l'entreprise, peuvent-elles préserver une capacité d'innovation, tant dans leur mode d'organisation que dans le projet politique qu'elles portent ?***

Je vais ici lancer deux pistes de réflexion qui, pour moi, méritent d'être approfondies. Les formes de l'engagement ont évolué et ne peuvent plus être structurées par les grands clivages ; on voit ainsi apparaître de nouvelles figures associatives qui procèdent autrement, à partir d'engagements autour de problèmes locaux, de problèmes vécus. Dans ces formes d'engagement associatif, les gens se réunissent pour essayer de résoudre des problèmes

communs sur lesquels il n'y a pas de solution institutionnelle existante. Ces associations essaient alors de dépasser la question de la gouvernance en constituant des « espaces publics de proximité », c'est-à-dire des opportunités de participation et de délibération pour les acteurs de base de l'association, qu'ils soient usagers, bénévoles ou salariés, et cela à travers des modalités d'action moins orientées vers la protestation ou la revendication traditionnelle et plus concernées par la résolution de problèmes vécus. En cela, ces nouvelles figures d'associations font écho à l'associationnisme pionnier, lui aussi très centré sur des expériences permettant de résoudre des problèmes concrets. Dans ces associations, favoriser la prise de parole suppose un nombre limité de participants qui tissent entre eux une confiance durable. Ce sont souvent des associations situées dans l'angle mort des approches de philosophie politique ou de science politique car, justement, elles ne sont pas orientées vers des revendications ou de l'interpellation mais vers des actions plus modestes. Il ne faut pas en déduire pour autant qu'elles ne sont pas politiques : la dimension politique est davantage vécue comme le pouvoir d'agir sur ses conditions d'existence concrètes, une forme de politique de la vie quotidienne, très différente de la protestation au sens habituel. Ces associations qui sont parfois négligées peuvent d'ailleurs constituer des « contre-publics subalternes » au sens de Nancy Fraser¹, car ce qui se joue d'abord dans ces espaces publics de proximité, ce n'est pas d'adresser des demandes à l'extérieur, mais de voir comment on peut essayer d'analyser ensemble un problème commun et dans cet apprentissage collectif mûrit pour les participants la possibilité de prendre plus tard la parole dans des espaces publics élargis : dans cette prise de parole, la proximité protège et prépare à des controverses plus larges et au débat public.

“ Pour arriver à saisir ce qui se joue en termes d'innovation démocratique dans les espaces associatifs, il est nécessaire de rendre pluriel le politique, de considérer que le politique ne se réduit pas aux seuls pouvoirs publics, mais que cela inclut pleinement la dimension participative et délibérative des espaces publics de la société civile dans leur diversité. ”

Finalement, on a eu tendance à penser le politique sous une forme très protestataire et critique, on a eu tendance aussi à cloisonner ce qui est de l'ordre du politique et de l'économique, y compris dans les spécialisations scientifiques, et c'est là le deuxième aspect sur lequel je souhaiterais attirer l'attention pour appréhender les capacités d'innovation démocratique au sein des associations.

On peut faire l'hypothèse que, pour arriver à saisir ce qui se joue en termes d'innovation démocratique dans les espaces associatifs, il est nécessaire de rendre pluriel le politique, de considérer que le politique ne se réduit pas aux seuls pouvoirs publics, mais que cela inclut pleinement la dimension participative et délibérative des espaces publics de la société civile dans leur diversité. On peut même faire un pas de plus et considérer qu'à l'inverse des idées communément admises, selon lesquelles l'économie contraindrait l'expression démocratique, il s'agit de penser conjointement le politique et l'économique pour maintenir une capacité d'innovation démocratique.

Un levier central consiste à ce que les espaces associatifs soient étayés par des modèles socio-économiques appropriés à leur projet associatif, qu'il y ait une vraie coïncidence et cohérence entre la dimension politique de l'association, condensée dans son projet associatif ainsi que dans les mécanismes organisationnels mis en place pour concrétiser le projet, et la dimension socio-économique touchant aux ressources économiques de l'association. Cela revient à poser la question de l'économie, sans la réduire au capitalisme

1. FRASER N., 2011, *Qu'est-ce que la justice sociale? Reconnaissance et redistribution*, La Découverte, Paris.

marchand, et à mettre en avant une conception de l'économie plus substantive, comme y invite Karl Polanyi², pour appréhender, dans son sillage, une économie plurielle des associations qui hybride au mieux les ressources publiques, marchandes et réciprocatrices. La réciprocité recouvre l'engagement bénévole, l'ancrage dans le territoire et les dons. Pour les associations, réfléchir aux leviers de l'innovation démocratique suppose de s'interroger sur la place de la réciprocité en leur sein, c'est-à-dire de voir comment elles sont en capacité d'ouvrir des espaces pour des dynamiques de questionnement, de débats collectifs et de coproduction de l'action avec les usagers et les bénévoles, mais aussi comment elles arrivent à tisser un maillage territorial de coopérations avec d'autres structures pour renforcer leur action, notamment à travers des complémentarités dans l'offre de services et aussi des relations d'entraide et de mutualisation, etc.

Pour conclure, je crois qu'un des ressorts centraux de l'innovation démocratique au sein des associations aujourd'hui est bien cette mise en cohérence du projet associatif, de l'organisation et du modèle socio-économique, car c'est en se fondant sur ce trépied que les associations peuvent aussi acquérir plus de force pour impulser des relations à la fois coopératives et conflictuelles avec les pouvoirs publics et le marché, tout en maintenant leur autonomie.

2. POLANYI K, 2011 [1977], *La subsistance de l'homme. La place de l'économie dans l'histoire et la société*, traduction française et présentation par Bernard Chavance, Flammarion, Paris.

Que reste-t-il à creuser ?

MAÏTÉ JUAN,

docteure en sociologie, LISE-CNAM, postdoctorante GIS Démocratie et participation, Collège d'études mondiales.

MATHILDE RENAULT-TINACCI,

chargée d'études et de recherche, INJEP, chercheuse associée CERLIS-CRNS, université Paris Descartes

La lecture des contributions permet de poser un constat : il existe une assimilation forte, pour les acteurs associatifs, entre innovation démocratique et gouvernance participative, cette dernière prenant la forme d'une décentralisation des décisions dans les commissions, d'un fonctionnement centré sur le « faire » selon « l'actioncratie », de la primauté du consensus et du temps comme paramètres dans la prise de décision, etc. Les différentes contributions mettent le doigt sur les asymétries de pouvoir et de savoir mises en tension dans ces modes de fonctionnement, en particulier lors de frictions conflictuelles. Cependant, la « gouvernance » n'est pas tant appréhendée comme l'articulation étroite entre projet associatif et leviers organisationnels et économiques, permettant d'assurer une cohérence interne entre projet, organisation et modèle socio-économique¹, que comme l'institution d'un ensemble de procédures, d'outils, de dispositifs et d'instances pour favoriser la démocratie interne. On observe donc, pour certaines contributions, une focalisation sur l'organisationnel. Cette prédominance de la dimension organisationnelle s'accompagne d'un oubli de la dimension socio-économique comme levier d'innovation démocratique.

En effet, aucun texte ne fait mention des ressources économiques sous-tendant l'action collective. La question de l'hybridation des ressources apparaît être aujourd'hui un levier central pour la pérennisation et l'autonomie des associations dans un contexte de restriction des financements publics. À cet égard, l'un des chantiers de réflexion pour les associations pourrait être de dépasser les compartimentages entre projet politique, organisation et ressources économiques afin de retravailler la coïncidence interne entre ces trois sphères. Si l'hybridation des ressources est également devenue une formule valise, mobilisée par un ensemble d'acteurs hétéroclites (tout comme le terme de mutualisation), il ne s'agit pas ici d'inciter les associations à accroître aveuglément leurs ressources marchandes par la prestation de services ou leurs financements privés à travers des partenariats avec les entreprises ou les fondations, mais de pointer la diversité des ressources économiques (publiques, marchandes, réciprocitaires) dont elles disposent afin de consolider leur projet associatif. Nombre d'études soulignent aujourd'hui la centralité d'une réflexion autour des modèles socio-économiques (La Fonda, le Mouvement associatif, etc.). L'enjeu réside alors, pour

1. LAVILLE J.-L., SAINSAULIEU R., 2013, *L'association : sociologie et économie*, Pluriel, Paris.

les associations, dans le fait d'équilibrer leurs types de ressources économiques afin de maintenir une cohérence avec leur projet associatif. En effet, l'accroissement des ressources marchandes apparaît comme une nécessité pour bon nombre d'associations, néanmoins, ces relations marchandes doivent, dans la mesure du possible, rester encadrées dans un registre politique afin de ne pas rentrer en contradiction avec le projet associatif. De la même manière, afin de résister à la baisse des subventions et à l'évolution vers des modes de régulation concurrentiels, les associations peuvent s'inscrire dans des réseaux d'entraide et d'interpellation pour conquérir une marge de manœuvre. Ainsi, certaines contributions de ce numéro abordent brièvement la question de l'ancrage territorial et des coopérations tissées avec d'autres entités à l'échelon local : la capacité des associations à s'enraciner dans un écosystème territorial d'entraide et de partenariats apparaît être une ressource centrale, tant pour construire une force collective vis-à-vis des institutions que pour améliorer la qualité du service vis-à-vis des habitants-usagers.

Renvoyant à l'implantation territoriale des associations, l'engagement des usagers et des bénévoles dans la construction du service est touché du doigt par les contributions mais n'est pas approfondi. La question des ressorts de leur implication et des effets, émancipateurs ou non de leur participation dans l'association est éludée. Or les usagers et les bénévoles constituent la première force vive à préserver pour les associations, si ces der-

“ En outre, la thématique des « communs » pourrait être explorée afin de penser et de construire une coresponsabilité collective entre professionnels, bénévoles et usagers. Il ne s'agit pas ici d'inviter les associations à s'emparer de manière automatique du vocabulaire des communs, mais de les inviter à tester la pertinence (ou non) de ce modèle pour concrétiser leur projet politique. ”

nières souhaitent construire un service en adéquation avec les besoins et demandes des habitants et ne pas évoluer vers une professionnalisation gestionnaire accrue les faisant glisser progressivement vers de la délégation pure de service public ou vers le modèle de l'entreprise.

Une des pistes de réflexion pourrait être ainsi, pour les associations, d'identifier les différents types d'apports bénévoles (apports réflexifs et critiques, apports en termes de dynamisation territoriale, apports productifs dans la prise

en charge autonome d'activités ou l'accompagnement des usagers, apports gestionnaires administratifs, apports stratégiques par l'inscription dans des cercles d'influence, etc.) afin de favoriser des espaces pour le déploiement de ces différents types d'implication bénévole. La prise en compte et la valorisation de la diversité des types d'engagement bénévole semblent nécessaires pour construire des instances de réflexion et de questionnement collectif aptes à perfectionner l'action associative. En outre, la thématique des « communs » pourrait être explorée afin de penser et de construire une coresponsabilité collective entre professionnels, bénévoles et usagers. Il ne s'agit pas ici d'inviter les associations à s'emparer de manière automatique du vocabulaire des communs, mais de les inviter à tester la pertinence (ou non) de ce modèle pour concrétiser leur projet politique. Le commun est pensé comme un système d'autogouvernement reposant sur un droit d'usage collectif, par lequel une communauté gère une ressource partagée, en favorisant la contribution de tous afin que cette ressource ne soit ni accaparée ni confisquée par un groupe en particulier. De fait, les communs pointent vers une construction collective des normes et vers un partage des responsabilités qui permettent à chaque partie prenante de participer au projet commun, selon des modalités variables, et de pérenniser la mobilisation collective. La réflexion autour des types de gouvernance participative sur le modèle de la gestion communautaire apparaît comme une voie possible d'approfondissement démocratique pour les associations soucieuses de favoriser des processus de coconstruction du service, mais aussi de renforcer leur enracinement territorial au plus près des besoins des habitants.

Enfin, notons que l'innovation démocratique ne passe pas, pour les contributions rassemblées dans le numéro, par la participation à la production des politiques locales ou par l'inscription dans des réseaux d'interpellation. De fait, la dimension publique des associations est mise de côté: pourtant la capacité des associations à nouer des relations à la fois coopératives et conflictuelles avec les pouvoirs publics et leur aptitude à négocier de nouveaux modes de cadrage institutionnel plus en adéquation avec leur projet politique apparaissent être un levier central pour maintenir une marge de manœuvre et consolider l'autonomie associative.

RESSOURCES • BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

BERNET J., EYNAUD P., MAUREL O., VERCHER-CHAPTAL C., 2016, *La gestion des associations*, Érès, Toulouse.

BLONDIAUX L., 2008, *Le nouvel esprit de la démocratie*, Le Seuil, Paris.

ELSTUB S., ESCOBAR O., 2017, "A typology of democratic innovations", Paper for the Political Studies Association's Annual Conference, Glasgow, 10-12 avril.

EYNAUD P., 2015, *La gouvernance, entre diversité et normalisation*, Juris associations, Paris.

HOARAU C., LAVILLE J.-L., 2008, *La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, Érès, Toulouse.

JUAN M., 2019, « Les communs urbains à Barcelone : vers une réinvention de la gouvernance territoriale ? », *Espaces et sociétés*, n° 175.

LAVILLE J.-L., 2015, *Associations et action publique : solidarité et société*, Desclée de Brouwer, Paris.

LAVILLE J.-L., CAILLÉ A., CHANIAL P., DACHEUX É., EME B., LATOUCHE S., 2010, *Association, démocratie et société civile*, La Découverte, Paris.

LAVILLE J.-L., SAINSAULIEU R., 2013, *L'association : sociologie et économie*, Pluriel, Paris.

RENAULT-TINACCI M., 2018, *La participation associative : une nouvelle voie politique ? Du désir de politisation ordinaire : effets politiques et construction d'une citoyenneté personnalisée dans l'expérience associative parisienne*, thèse de doctorat, université Paris Descartes.

SMITH G., 2009, *Democratic innovations: Designing institutions for citizen participation*, Cambridge University Press.

TCHERNONOG V., PROUTEAU L., 2019 [à paraître], *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 3^e édition, Dalloz Juris Association, Paris.

RESSOURCES • RÉPERTOIRE DES SIGLES

ADAV	Association droit au vélo	IVG	Interruption volontaire de grossesse
CA	Conseil d'administration	JEP	Jeunesse et éducation populaire
CERLIS	Centre de recherche sur les liens sociaux	LISE	Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (CNAM)
CESSP	Centre européen de sociologie et de science politique	MJC	Maison des jeunes et de la culture
CICA	Comité d'initiative et de consultation d'arrondissement	REFEDD	Réseau français des étudiants pour le développement durable
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers	RSE	Responsabilité sociale des entreprises
CNRS	Centre national de la recherche scientifique	SRCV	Statistiques sur les ressources et les conditions de vie
CNS	Conseil national du sida	SWAC	Super week-end alternatif à la campagne
CNVA	Conseil national de la vie associative	VIH	Virus de l'immunodéficience humaine
COY	Conference of Youth	WARN!	We Are Ready now!
CRPV	Centre de ressources politique de la ville	WE WARN	Week-end WARN
DAL	Droit au logement	WOP	WARN organise ses projets
DROM	Département et région d'outre-mer		
ESS	Économie sociale et solidaire		
FNARS	Fédération nationale des associations d'accueil et de réadaptation sociale		
FNDVA	Fonds national de développement de la vie associative		
FTP	Francs-tireurs et Partisans		
GIS	Groupement d'intérêt scientifique		
HCVA	Haut Conseil à la vie associative		
INJEP	Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire		
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques		
IST	Infection sexuellement transmissible		

Ouvrages parus dans la collection

Cahiers de l'action: Jeunesses, pratiques et territoires

- 01** – *Des ressources pour l'engagement et la participation des jeunes*
Gérard Marquié (coord.), 2005
- 02** – *La participation des jeunes à la vie publique locale en Europe*
Valérie Becquet (dir.), 2005
- 03** – *Animation et développement social. Des professionnels en recherche de nouvelles compétences*
Annette Obin-Coulon (dir.), 2005
- 04** – *Les jeunes dans la vie locale: la participation l'action*
Jean-François Miralles, Julien Joanny,  va Gaillat, Olivier Andrique, 2006
- 05** – *Espaces populaires de création culturelle. Enjeux d'une recherche-action situationnelle*
Hugues Bazin, 2006
- 06** – *Projets éducatifs locaux: l'enjeu de la coordination*
Véronique Laforets, 2006
- 07** – *Vers l'éducation partagée. Des contrats éducatifs locaux aux projets éducatifs locaux*
Bernard Bier (coord.), 2006
- 08** – *Les conseils généraux, acteurs des politiques de jeunesse*
Bernard Bier et Jean-Claude Richez (coord.), 2006
- 09** – *Les collectivités territoriales, actrices de l'éducation populaire. Conférence de consensus, Paris, 2006*
Nathalie Boucher-Petrovic (coord.), 2007
- 10** – *Accueillir les jeunes en milieu rural. Pour des territoires solidaires*
Mouvement rural de jeunesse chrétienne, 2007
- 11** – *Prévenir les ruptures adolescents-institutions. Réflexion sur la recherche-action*
Joëlle Bordet (dir.), 2007
- 12** – *Enfants et jeunes nouvellement arrivés. Guide de l'accompagnement éducatif*
Clotilde Giner et Eunice Mangado (AFEV) (coord.), 2007
- 13** – *L'action sociale et la fonction parentale. Héritage et renouveau*
Florence Ovaere (dir.), 2007
- 14** – *S'informer pour s'orienter. Pratiques et parcours de jeunes*
Cécile Delesalle, avec la collaboration de Sophie Govindassamy (V r s Consultants), 2007
- 15** – *Enfants à la colo. Courcelles, une pédagogie de la liberté*
Jean-Marie Bataille (dir.), 2007
- 16** – * ducation et citoyenneté*
Bernard Bier et Joce Le Breton (coord.), 2007
- 17** – *Villes  ducatrices. L'expérience du projet de Barcelone*
Araceli Vilarrasa, Bernard Bier et Jean-Claude Richez (coord.), 2007
- 18** – *Le sujet écrivant son histoire. Histoire de vie et écriture en atelier*
Alex Lainé et Marijo Coulon (coord.), 2008
- 19** – *Coexist, une pédagogie contre le racisme et l'antisémitisme. Déconstruire les stéréotypes*
Joëlle Bordet, Judith Cohen-Solal, 2008
- 20** – *Territoires ruraux et enjeux éducatifs. La plus-value associative*
Fédération nationale des Foyers ruraux (FNFR), 2008
- 21** – *Structures d'animation en zones urbaines sensibles. L'exemple de la Communauté urbaine de Bordeaux*
Stéphanie Rubi, 2009
- 22** – *Jeunes, racisme et construction identitaire*
Bernard Bier, Joëlle Bordet, 2009
- 23** – *Construire une démarche d'évaluation partagée. Une expérimentation dans le Pas-de-Calais. Démarche coopérative du réseau D MEVA*
Mathieu Dujardin (coord.), 2009
- 24-25** – *Culture, cultures: quelle(s) pédagogie(s) de l'interculturel?*
Bernard Bier et Clélia Fournier (coord.), 2009
- 26** – *Sortir du face-à-face  cole-familles*
AFEV, ANLICI, Fnepe, INJEP, 2009
- 27** – *La Réussite  ducative. Un dispositif questionné par l'expérience*
Véronique Laforets (coord.), 2010

- 28** – *Jeunes mineurs en Associations. Quel impact sur leurs parcours?*
Stéphanie Rizet, 2010
- 29** – *Politique locale de jeunesse: le choix de l'éducatif. Issy-les-Moulineaux*
Bruno Jarry (coord.), 2010
- 30** – *Pour une animation enfance-jeunesse de qualité. L'expérience du Calvados*
Natacha Blanc (coord.), 2010
- 31** – *Agir pour les enfants, agir pour les parents. L'expérience des Écoles des parents et des éducateurs*
Bernard Bier, Cécile Ensellem, 2011
- 32** – *Jeunes de quartiers populaires et politiques de jeunesse. L'expérience du Grand Ouest*
Chafik Hbila, 2011
- 33** – *L'accompagnement des jeunes ayant moins d'opportunités. L'exemple du programme Envie d'agir*
Brice Lesaunier, Laurence Gavarini (dir.), avec la collaboration de Caroline Le Roy, 2011
- 34** – *L'expérience du service civil volontaire à Unis-Cité: quels enseignements pour le service civique?*
Valérie Becquet (dir.), 2011
- 35** – *Jeunes et médias: au-delà des clichés. Déconstruire les stéréotypes*
Mikaël Garnier-Lavalley et Marie-Pierre Pernette (ANACEJ) (coord.), 2012
- 36** – *L'information des jeunes sur Internet: observer, accompagner. Expérimentation d'outils avec des professionnels de jeunesse*
Cécile Delesalle et Gérard Marquié (dir.), 2012
- 37** – *Faciliter la transition vers l'emploi des jeunes: stratégies locales d'accompagnement*
Angélica Trindade-Chadeau (dir.), 2012
- 38** – *Les adolescents et la culture, un défi pour les institutions muséales*
Chantal Dahan (dir.), 2013
- 39** – *La jeunesse dans la coopération euro-méditerranéenne: un levier pour la démocratie?*
Claire Versini (coord.), 2013
- 40** – *Les jeunes face aux discriminations liées à l'orientation sexuelle et au genre: agir contre les LGBTphobies*
Cécile Chartrain (dir.), 2013
- 41** – *L'entrepreneuriat des jeunes: insertion professionnelle pour certains, levier d'apprentissage pour tous*
Isabelle Bapteste et Angélica Trindade-Chadeau (dir.), 2014
- 42** – *Les jeunes et la loi: les enjeux d'une pédagogie de l'éducation à la citoyenneté,*
Marie Dumollard, Jean-Pierre Halter, Gérard Marquié (dir.), 2014
- 43** – *Éducation pour la santé des jeunes: la prévention par les pairs,*
Yaëlle Amsellem-Mainguy, Éric Le Grand (dir.), 2014
- 44** – *Développer la mobilité européenne et internationale des jeunes,*
Francine Labadie, Clotilde Talleu, 2015
- 45** – *Emplois d'avenir: regards croisés d'acteurs. Enquête auprès des jeunes, des professionnels des missions locales et de leurs partenaires*
Institut Bertrand Schwartz, 2015
- 46** – *De l'international au local: les enjeux du volontariat de solidarité*
Céline Leroux (coord.), France Volontaires, 2015
- 47** – *Pratiques écologiques et éducation populaire*
Lionel Larqué et Emmanuel Porte (coord.), 2016
- 48** – *Médiation numérique: mutations des pratiques, transformation des métiers*
Emmanuel Porte (coord.), 2017
- 49** – *Regards sur la mobilité internationale des jeunes d'outre-mer*
Céline Leroux, Florence Ihaddadene (coord.), 2017
- 50** – *Partager l'emploi associatif, les groupements d'employeurs non marchands*
Katia Torres, Angélica Trindade-Chadeau (coord.), 2018

CONTACTS

Rédaction

EMMANUEL PORTE
(directeur de la collection)
■ Tél. : 01 70 98 94 27
■ Courriel: porte@injep.fr

Les numéros 1 à 27 sont téléchargeables gratuitement sur le site de l'INJEP: www.injep.fr

À partir du numéro 27, les Cahiers sont en libre accès sur la plate-forme Cairn: ww.cairn.info

À découvrir également...

des ouvrages de référence sur la jeunesse

Agora débats/jeunesses est une revue de recherche en sciences sociales qui traite des questions de jeunesse et de politique de jeunesse.

Animée par un comité de rédaction ouvert à plusieurs disciplines et composé de chercheurs, d'universitaires et d'experts, la revue, au travers d'articles de recherche, entend approfondir la connaissance sur les jeunes, leurs situations, leurs modes de vie, leur environnement, les relations qu'ils entretiennent avec les autres générations.

INJEP Analyses & synthèses présente les résultats des travaux de l'INJEP : enquêtes, études, évaluations d'actions publiques et d'expérimentations mais aussi données et statistiques publiques sur les pratiques des jeunes et les politiques publiques de jeunesse, sur l'éducation populaire, sur le sport ou sur la vie associative. *INJEP Analyses & synthèses* se décline en trois sous-collections : « Études et recherches », « Statistique publique », « Expérimentations ».

À La Documentation française

S. Landrier, P. Cordazzo, Guégnard C. (coord.), *Études, galères et réussites. Conditions de vie et parcours à l'université*, décembre 2016.

Francine Labadie (dir.), *Parcours de jeunes et territoires. Rapport de l'Observatoire de la jeunesse 2014*, janvier 2015.

Olivier Galland, Bernard Roudet (dir.), *Une jeunesse différente? Les valeurs des jeunes Français depuis 30 ans*, coll. « Doc' en poche. Regard d'expert », octobre 2014.

Francine Labadie (dir.), *Inégalités entre jeunes sur fond de crise. Rapport de l'Observatoire de la jeunesse, 2012*, décembre 2012
(téléchargeable sur <http://goo.gl/NJgjmj>).

En partenariat avec les éditions Autrement

Yaëlle Amsellem-Mainguy, Joaquim Timoteo, *Atlas des jeunes en France. Les 15-30 ans, une génération en marche*, août 2012.

Contacts ■ Presse/chercheurs

Revue **Agora débats/jeunesses** ■ Yaëlle Amsellem-Mainguy, rédactrice en chef ■ Tél. : 01 70 98 94 19

■ Courriel : agora@injep.fr

INJEP Analyses & synthèses ■ Roch Sonnet, rédacteur en chef ■ Tél. : 01 70 98 94 40

■ Courriel : sonnet@injep.fr

Consultez tous les titres disponibles sur notre site web www.injep.fr/boutique

Agora débats/jeunesses

- *La santé des 15-30 ans. Une lecture du baromètre santé* – n° 63
- *Normes sociales et bifurcations dans les parcours de vie des jeunes* – n° 65
- *Les adolescents face aux dispositifs de médiation culturelle* – n° 66
- *Jeunes Européens : quelles valeurs en partage ?* – n° 67
- *Des sports et des jeunes* – n° 68
- *Jeunes Européens : quelles valeurs en partage ?* – n° 67
- *Des sports et des jeunes* – n° 68
- *Expérimentations sociales : des jeunes et des politiques publiques* – n° 69
- *Les émeutes de 2005, 10 ans après. Rétrospective et perspectives* – n° 70
- *Handicap, passage à l'âge adulte et vulnérabilités* – n° 71
- *Varia* – n° 72
- *Jeunes alteractivistes : d'autres manières de faire de la politique ?* – n° 73
- *Le droit des jeunes* – n° 74
- *La santé des ados au collège. Résultats de l'enquête HBSC 2014* – numéro hors-série 2016
- *L'entrepreneuriat et les jeunes* – n° 75
- *Éducation populaire : politisation et pratiques d'émancipation* – n° 76
- *Expériences juvéniles de la pénalité* – n° 77
- *Bande dessinée, jeunesses et activités corporelles* – n° 78
- *Jeunes sans diplôme : rapport au travail et à l'emploi. Perspectives internationales* – n° 79
- *L'engagement des jeunes dans des causes radicales* – n° 80
- *Varia* – n° 81

Prix : 17 euros à partir du n° 60. Numéros 1 à 46 accessibles gratuitement sur www.persee.fr
Tous les autres numéros sont consultables sur www.cairn.info

INJEP Analyses & synthèses

- « Réforme territoriale et réorganisation de l'État : quels enjeux pour les politiques de jeunesse ? », *INJEP Analyses & Synthèses*, n° 21, février 2019
- « La santé et le bien-être, premiers ressorts des pratiques sportives », *INJEP Analyses & Synthèses*, n° 20, janvier 2019
- « Avoir son propre chez soi : une envie omniprésente chez les jeunes », *INJEP Analyses & Synthèses*, n° 19, décembre 2018
- « Le défi de la prévention du phénomène des mules en Guyane », *INJEP Analyses & Synthèses*, n° 18, novembre 2018
- « L'intimité et la sexualité en ligne à l'adolescence. Enjeux sociaux des usages sexuels d'Internet », *INJEP Analyses & Synthèses*, n° 17, octobre 2018
- « Renforcement des compétences sociales : un enjeu majeur de la professionnalisation des travailleurs de jeunesse à l'international », *INJEP Analyses & Synthèses*, n° 16, août 2018

Téléchargeable gratuitement sur le site de l'INJEP.





Observatoire producteur de connaissances, l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) est un centre de ressources et d'expertise sur les questions de jeunesse et les politiques qui lui sont dédiées, sur l'éducation populaire, la vie associative et le sport.

L'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire est un service à compétence nationale rattaché au directeur de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse.

Sa mission : contribuer à améliorer la connaissance dans ces domaines par la production de statistiques et d'analyses, l'observation, l'expérimentation et l'évaluation. Son ambition : partager cette connaissance avec tous les acteurs et éclairer la décision publique.

L'INJEP, creuset de nouvelles connaissances et de nouvelles données publiques

Rassemblant des experts de disciplines variées (statisticiens, sociologues, économistes, documentalistes...), l'INJEP produit, rassemble, analyse, synthétise et diffuse des connaissances sur les jeunes et les politiques de jeunesse du niveau local au niveau européen, sur les démarches d'éducation populaire, sur la vie associative et sur le sport. L'INJEP conduit ainsi un vaste programme d'études et de recherches sur ces questions. Il comprend également le service statistique ministériel chargé de la jeunesse et du sport et produit à ce titre des données statistiques sur ces thématiques.

L'INJEP, laboratoire d'idées: expérimentations et pratiques innovantes

À travers l'animation du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse, l'INJEP accompagne les initiatives innovantes des acteurs de terrain. L'objectif est d'étudier les effets des projets et d'orienter les politiques publiques vers les dispositifs les plus efficaces. Il suit les expérimentations, leur donne de la visibilité et, à partir de leurs évaluations, propose des pistes de capitalisation pour la mutualisation et l'essaimage de bonnes pratiques.

L'INJEP, lieu unique à l'interface des différents acteurs

À la croisée des univers de la recherche, des statistiques publiques, des élus ou professionnels, l'INJEP est un expert de référence capable de produire des données et des analyses qui bénéficient à la fois des apports de la recherche et de l'expérience de terrain. Grâce à ce positionnement spécifique, il joue un rôle de passerelle entre les différents acteurs à travers de nombreuses publications, des produits documentaires et des événements.

INSTITUT NATIONAL DE LA JEUNESSE ET DE L'ÉDUCATION POPULAIRE

Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire
et de la vie associative

95, avenue de France – 75650 Paris Cedex 13

Téléphone: 01 70 98 94 00

Site: www.injep.fr

Complexité des territoires, reconfigurations administratives, transformation des pratiques juvéniles, dispositifs multiples, nécessité de compétences renouvelées... Les professionnels et bénévoles des politiques de jeunesse, du développement local et de l'éducation populaire sont de plus en plus contraints à une adaptation permanente, faite de création voire d'expérimentation. Le partage d'idées, de valeurs et d'approches permet alors à chacun de s'enrichir mutuellement et de construire ainsi une intervention adaptée.

C'est dans cette dynamique que la collection des « Cahiers de l'action : jeunesse, pratiques et territoires » se propose d'offrir aux acteurs de la jeunesse des ressources sur des champs thématiques variés, utiles à leur travail, avec la volonté affirmée de faire émerger l'intelligence des pratiques.

L'association : un espace d'innovation démocratique ?

Dans un contexte où la représentation politique suscite méfiance et désaffection, les associations peuvent apparaître comme des viviers potentiels de réinvention démocratique, dans la mesure où elles questionnent les rapports entre politique et économie en constituant des leviers d'expression et de revendication ainsi que des espaces d'élaboration de services d'utilité sociale et d'alternatives concrètes. À l'heure de la « start-up nation » et du succès du modèle entrepreneurial, la revendication des associations comme lieu et outil d'innovation démocratique s'inscrit aussi dans un contexte de culte de la nouveauté et d'injonction à l'innovation (innovation sociale, innovation numérique...). Le monde associatif constitue-t-il encore aujourd'hui un creuset d'innovations démocratiques ? Est-il en capacité, tout en étant confronté à un impératif gestionnaire et une inscription dans des logiques concurrentielles et marchandes, de renforcer la vie civique et l'engagement des citoyens en son sein ?

C'est tout l'enjeu de ce numéro des Cahiers de l'action qui, à travers une enquête auprès d'une quinzaine d'associations et des contributions de cinq d'entre elles, tente de déconstruire ce terme polysémique d'« innovation démocratique » à partir de ses représentations et appropriations par les associations. Leurs expériences, leurs pratiques, les exemples d'organisation interne ou de gouvernance qu'elles mettent en place sont ainsi au cœur de ce numéro.

Cet ouvrage a pour objectif d'aborder une pluralité d'approches et de points de discussion en donnant la parole aux acteurs du champ. Il n'a certes pas vocation à épuiser la réalité des questions pouvant être examinées autour de l'innovation démocratique dans les associations mais bien celle d'ouvrir le débat sur ce sujet.

Maïté Juan est docteure en sociologie, LISE-CNAM, postdoctorante GIS Démocratie et participation, Collège d'études mondiales.

Mathilde Renault-Tinacci est chargée d'études et de recherche à l'INJEP, chercheuse associée CERLIS, université Paris Descartes.