



Associations : **innovations** ou **chimères** démocratiques ?

LES ACTES

de la journée d'étude du 9 novembre 2017



Avant-propos

En parallèle d'un développement de la démocratie participative à caractère institutionnel, les initiatives citoyennes se multiplient. Les associations constituent l'une des figures de cette « société civile » qui réinvente la démocratie. Elles en sont même parfois le symbole et sont alors soumises à une exigence démocratique parfois difficile à satisfaire. Nombre d'associations sont par ailleurs fragilisées par le tournant entrepreneurial des politiques publiques, et le terme d'innovation démocratique est alors convoqué comme une solution miracle, bien qu'il recouvre des conceptions et des pratiques divergentes. Monstre composite qui ne dit pas son nom ou horizon de la gouvernance associative, l'innovation démocratique suscite autant de méfiance que d'adhésion. Cette journée d'étude vient questionner le rôle, la place, le fonctionnement des associations dans un contexte de renouveau démocratique. Ouverte aux chercheur-ses, professionnel-le-s, militant-e-s associatif-ve-s et simples curieux-se-s, elle vise à croiser les regards sur les pratiques actuelles des associations et à imaginer des solutions aux problèmes de gouvernance.

Comité d'organisation

Sophie Aouizerate (Raisonnances / Astérya)

Léa Billen (Astérya)

Maïté Juan (Lise-CNAM / Ifris)

Natalia Kotelnikova-Weiler (Implico / Astérya)

Mathilde Renault-Tinacci (Cerlis-Univ. Paris Descartes /Mairie de Paris)

Blandine Sillard (CESSP-Paris 1 / Astérya)

Cette journée d'étude a été organisée par le pôle recherche d'Astérya. Porteur d'une recherche ouverte, accessible, par et pour le terrain, le pôle recherche d'Astérya vise à produire une réflexion originale sur les questions de citoyenneté, de participation et d'engagement citoyen, solidaire, écologique et démocratique.

1

Introduction : Innovations démocratiques & associations, une mise en contexte.

De l'innovation démocratique à l'innovation associative

*Mathilde Renault-Tinacci
(Cerlis-Univ. Paris Descartes / Mairie de Paris)*

Pourquoi un intérêt pour les innovations
démocratiques dans les associations ?

*Maité Juan
(Lise-CNAM / Ifris)*



De l'innovation démocratique à l'innovation associative

Mathilde Renault-Tinacci

Il me faudrait commencer cette introduction par cette citation de Loïc Blondiaux : « Comment un régime institutionnel (la représentation) qui exclut la participation des citoyens à l'exercice du pouvoir en est venu à être désigné par un terme (la démocratie) dont le sens étymologique aussi bien que l'interprétation classique impliquent au contraire cette participation ? (...) Il y a une interrogation sur la capacité des instances politiques traditionnelles à répondre aux défis lancés par la transformation des sociétés contemporaines ». La démocratie est un processus évolutif, non une constante. Elle est perpétuellement réinventée pour s'adapter aux demandes et aux standards contemporains. Ce qui était jugé acceptable au cours du XX^{ème} siècle semble bien peu adapté aux aléas et à la condition post-moderne de nos sociétés. La globalisation, l'émergence de gouvernements transnationaux ou internationaux, la remise en question de la place et du pouvoir des états, la menace du terrorisme, l'avènement de nouvelles formes de communication, les différentes vagues d'immigration, l'élévation du niveau d'éducation obligent nos systèmes démocratiques à se transformer. Les citoyens d'aujourd'hui attendent de leur démocratie plus de participation, plus de transparence, plus de consultation, moins de corruption, un traitement équitable des minorités et de manière générale plus de poids dans la décision.

Naît alors un remarquable paradoxe : dans nos sociétés occidentales, la grande majorité des citoyens pense que la démocratie est la forme la plus souhaitable de gouvernement MAIS qu'elle est déficiente dans leur propre pays. On croit alors que la guérison d'une démocratie malade, « en crise », passe par un même et seul remède qui pourrait se résumer par ce slogan : « Plus de démocratie pour une meilleure démocratie, une meilleure démocratie pour plus de démocratie ». En conséquence, nous avons vu apparaître au cours des trois dernières décennies des vagues d'innovations démocratiques (jurys de citoyens, sondages délibératifs, budgets participatifs, conseils de quartier) pour revivifier notre système politique. Voilà, l'expression est lâchée. Mais qu'est-ce l'innovation démocratique ? L'innovation démocratique « peut être définie comme la mise en place réussie d'une nouvelle idée/concept qui vise à changer les structures ou les processus du gouvernement démocratique et de la politique afin de les améliorer ». Ce n'est pas moi qui le dis, c'est Kenneth Newton, politiste anglais émérite de l'université de Southampton. Je continue sur sa lancée : « L'innovation c'est plus que des idées ou des théories, ce sont des idées en action ». En d'autres termes, il ne s'agit pas simplement d'avoir l'idée d'un changement démocratique, il faut convertir cette idée en pratiques ou en institutions. A quoi bon avoir l'idée que la voix d'un homme est égale à celle d'une femme, s'il n'y pas d'institutions pour la mettre en pratique ? Une innovation se doit donc d'être expérimentée sur le terrain.

Graham Smith, professeur de sciences politiques à l'Université de Westminster, désigne de son côté « les innovations démocratiques » comme « des institutions spécifiquement conçues pour augmenter et approfondir la participation des citoyens au processus de décision politique » soit une définition assez similaire mais plus tournée/orientée en ce sens vers la décision publique. Mais ce qui est le plus intéressant dans le travail de Graham Smith c'est sa grille de lecture qui concerne la pertinence des cas analysés en tant qu'innovation démocratique, en un sens ce qui fait qu'une expérimentation est plus ou moins innovante démocratiquement. C'est le moment de prendre des notes. Vous aurez même le droit de critiquer son travail tout au long de la journée. On relève selon lui six critères de qualité dans une innovation démocratique : la transparence, l'efficacité, la transférabilité, le jugement considéré, le contrôle populaire et enfin l'inclusion.

La transparence désigne - toujours selon lui- l'ouverture relative d'un dispositif démocratique au grand public et aux participants. Elle développe un sentiment de confiance envers ceux qui sont en mesure de décider. Les participants sont ainsi en position de comprendre les conditions de leur participation et le grand public en position de légitimer ainsi que de juger de la fiabilité et de la robustesse de la décision qui en découle.

Le second, l'efficacité. C'est ce que la plupart de nos concitoyens reprochent à nos dispositifs de participation institutionnalisés. Ce critère-là désigne en quelque sorte le rapport qualité prix ou plutôt le ratio coût/bénéfice de la participation pour les pouvoirs publics comme pour les citoyens qui participent.

Le troisième critère cité est celui de la transférabilité. C'est à dire la possibilité d'utiliser ledit dispositif démocratique dans un autre contexte (socio-économique, autre échelle, autres enjeux). La plupart des innovations restent par ailleurs cantonnées à des échelles toutes relatives, d'autres comme le budget participatif de Porto Alegre, se sont diffusées jusqu'à atteindre des institutions d'autres pays en dépassant leur localité d'origine, en s'adaptant à de nouveaux contextes socio-politiques. Ex : le budget participatif de Paris. L'exemple est ici bien choisi : pour Elstub et Escobar une innovation demeure innovation si elle est nouvelle dans un contexte autre. Le budget participatif parisien était donc en soi une innovation, parce qu'il n'avait jamais été mis en place (sauf sur le 20ème arrondissement) auparavant sur ce territoire. Vient ensuite le jugement considéré. Le jugement considéré pourrait être défini comme le fait de donner aux citoyens l'ensemble des informations/connaissances de cadrage nécessaire à la compréhension d'un enjeu. Il comprend aussi la connaissance des points de vue d'autrui (minorités, habitants concernés, politiques selon différents partis). « L'empathie démocratique » est en effet fondatrice pour le bon fonctionnement d'une innovation démocratique. Pour faire simple : l'événement démocratique doit être en mesure de fournir au citoyen un environnement informationnel et humain afin de lui permettre de faire des choix réfléchis « clefs en main ». Le contrôle populaire repose quant à lui sur la capacité du citoyen d'influer (réellement) sur le processus de prise de décision c'est à dire plus simplement sa marge d'influence. Et enfin l'inclusion. Ce terme désigne ici « la réalisation effective de l'égalité politique ». Qui est considéré comme citoyen dans le processus participatif ? Comment ont été choisis les participants ? Sur quels critères de sélection ? Y a-t-il une forme de représentativité ?

L'innovation démocratique est donc aussi une innovation associative. On a beau reprocher aux associations leur potentielle instrumentalisation, on y fait aussi appel pour pallier les déshérences de la démocratie, de notre démocratie. Dans ce cadre, le terme d'innovation démocratique apparaît comme un remède prodigieux susceptible de favoriser non seulement une revivification démocratique au sein des associations, mais aussi de faire d'elles des acteurs principaux d'une transition politique et institutionnelle nécessaire pour faire face à l'abstentionnisme, la défiance toujours plus croissante envers les décideurs politiques et le détournement des instances de participation politique historiques (partis, syndicats...) : LA solution miracle !

Ainsi par innovation démocratique dans les associations - que ces dernières soient déclarées ou de fait - nous pourrions entendre ici tout projet, démarche, expérimentation, méthodologie, initiative qui œuvrent à l'amélioration de la démocratie dans ses formes sociales (gouvernance, organisation, participation) comme dans sa visée politique (projet de transformation sociale). En gardant à l'esprit la grille de lecture généraliste sur la participation citoyenne de Graham Smith (à partir d'un faisceau de pratiques associatives décrites et analysées tout au long de la journée), il serait judicieux de se demander :

Comment les associations développent-elles des instruments de démocratie directe visant la participation du plus grand nombre dans la gestion de la chose publique via des processus délibératifs et/ou d'expression du conflit ? Comment le fonctionnement associatif peut-il devenir une arène démocratique de juste distribution des pouvoirs et des responsabilités dans laquelle se nouent des relations égalitaires et où les individus apprennent à coopérer, à écouter le point de vue d'autres pour devenir de meilleurs citoyens ?

Mais surtout le faut-il seulement ? La revendication des associations comme lieu et outil d'innovation démocratique s'inscrit dans un contexte plus généralisé de culte de la nouveauté et d'injonction à l'innovation (innovation sociale, innovation numérique,...) et à la démocratie (souvenez-vous de notre slogan). Quel dossier de demande de subvention ne contient pas aujourd'hui cette question : « En quoi votre projet est-il innovant ? ». C'est à se demander s'ils ne sont pas tous intégralement revus pour intégrer à présent, spécifiquement ce point ! Or, il existe des pratiques, des méthodes, des actions qui ont fait leurs preuves. Pourquoi faudrait-il les remplacer par quelque chose de nouveau ? En outre, quelles sont les limites de l'innovation ? Jusqu'où doit-on aller pour démontrer que notre idée, notre projet n'a pas déjà été expérimenté ailleurs ? Comment solutionner le paradoxe qui apparaît alors face à des institutions qui veulent par ailleurs la preuve que notre solution est efficace et atteindra les résultats attendus ? Elstub & Escobar, dans leur discussion des travaux de Graham Smith, défendent l'idée qu'une innovation est innovante à partir du moment où elle est mise en place à une époque ou sur un territoire où elle n'existait pas précédemment. Autrement dit, le budget participatif de la Ville de Paris est une innovation démocratique, et ce bien que des budgets participatifs aient existés bien avant à Porto Alegre et ailleurs, parce que c'était une première à Paris. Cette idée est un atout pour les associations : elles peuvent s'appuyer sur des expériences similaires, dans d'autres pays, dans d'autres régions, ou à d'autres époques pour argumenter en faveur de leur projet. Mais alors, est-il toujours si innovant ? Cette injonction

à l'innovation fait par ailleurs apparaître des phénomènes d'affichage et de « marketing démocratique », par lesquels les associations mettent en scène des innovations démocratiques de façade, à des fins de communication ou d'obtention de financement (et parfois pas de leur propre gré).

Car oui, notre rôle à tous aujourd'hui est 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 (en bref, les moyens) et la démocratie comme finalité (en bref, 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 se diffusent ? Le sens donné à leur développement ainsi que le périmètre (en terme de public ou d'inscription territoriale...). En d'autres termes, travailler sur tout ce qui est susceptible d'alimenter le débat sur les innovations démocratiques dans les associations et questionner la manière dont l'innovation démocratique fait (ou non) sens dans votre réalité. Alors Associations : innovations ou chimères démocratiques ? C'est ce qu'il nous faudra déterminer, ensemble !

Pourquoi un intérêt pour les innovations démocratiques dans les associations ?

Maité Juan

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 Tocqueville (1840), 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 également le renforcement de la société civile à travers les associations pour lutter contre le "despotisme doux" de l'Etat par lequel les citoyens se trouvent sous la tutelle du gouvernement comme instance exclusive d'encadrement de la vie sociale, dépossédés de leur pouvoir d'agir. Face au danger de la désaffection politique, il en appelait ainsi à la création de corps institutionnels intermédiaires comme les associations.

Dans le sillage de Tocqueville, des sociologues tels que Robert Putnam (2000) ont éclairé comment 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 ainsi la performance institutionnelle des gouvernements régionaux du nord de l'Italie et remarque un lien entre la performance des institutions politiques et le caractère de la vie civique, ce qu'il appelle la "communauté civique", c'est-à-dire le modèle d'engagement civique et de solidarité sociale. Il éclaire 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 hiérarchiques (Thiébaud, 2003). Selon lui, c'est le capital social, en tant que réseaux horizontaux d'engagement civique facilitant la coopération entre citoyens en vue de bénéfices collectifs, qui assure le maintien de la démocratie et la performance des gouvernements représentatifs.

Enfin, historiquement, l'associationnisme a été un laboratoire d'expérimentation autogestionnaire pour le mouvement ouvrier à partir des années 1830-40, afin de limiter les durées de travail, organiser l'assistance, prévenir le chômage, favoriser l'autoformation à travers l'éducation populaire contre le déficit d'alphabétisation des classes populaires, maintenir les salaires, abolir le marchandage etc. Leviers d'entraide mutuelle, 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. Enfin, les associations ont souvent été des foyers de politisation militante par la diffusion de la pensée 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 problèmes sociaux non pris en charge par le marché et l'Etat (Laville, 2016 ; Laville, Caillé, Chanial, 2001)

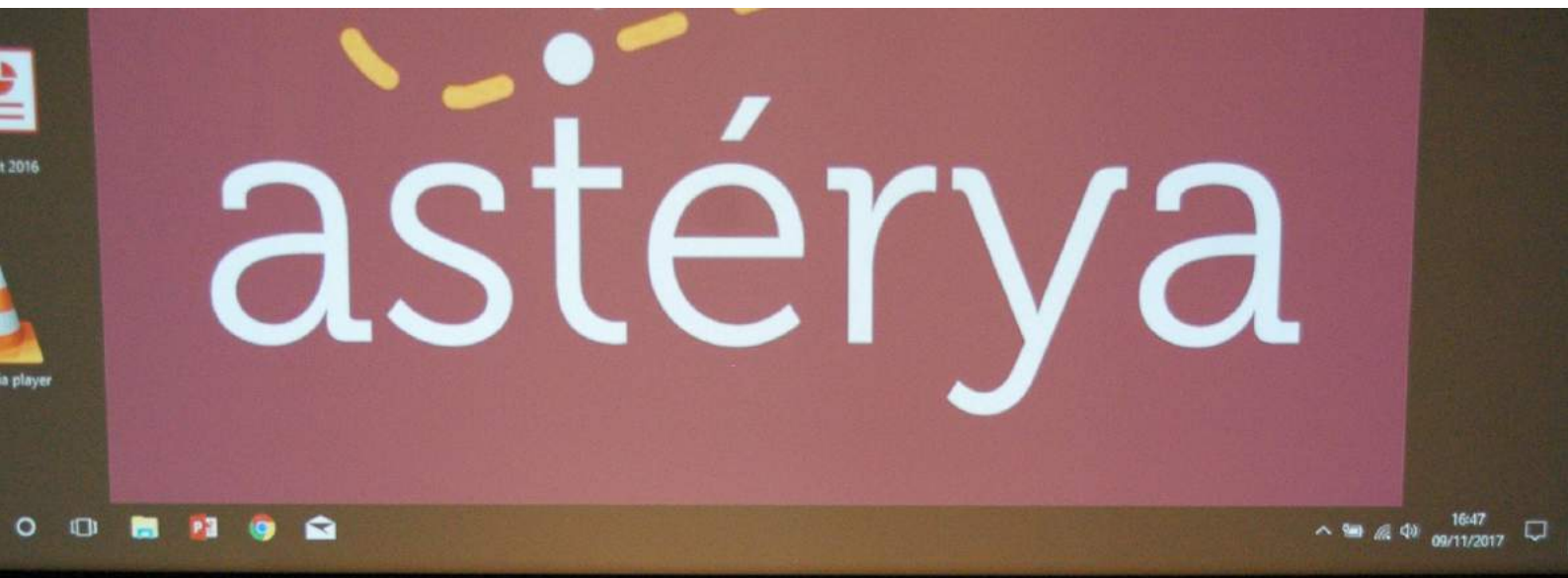
Ce lien ancien entre associations et démocratie a fait des associations un symbole des régimes et de l'exercice démocratique. Symbole peu questionné aujourd'hui : la vivacité de la "société civile" qui s'incarne dans le tissu associatif est un des principaux critères pour qualifier une société de démocratique ou non.

Cependant, les associations subissent aujourd'hui de fortes pressions, en étant confrontées à un impératif gestionnaire et à des modes de régulation concurrentiels. La montée en puissance de la légitimité du modèle de l'entreprise dans la sphère publique s'est traduit par l'essor du New Public Management qui a eu pour objet dès les années 70 de « promouvoir l'efficacité et la performance au sein des administrations en y introduisant certains principes du management d'entreprise » (Eynaud, 2015, p.9). 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, l'identification de "bonnes pratiques" etc.

Dans un contexte de passage d'une culture de la subvention à une logique d'appel d'offre, 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 néo-libéral, qui l'intègre dans ses registres de légitimation (Laville, 2016). A cet égard, on peut citer les incubateurs d'entreprises sociales, formant les porteurs de projet pour réaliser des «business plan», la mise en place des «social impact bonds» ou «contrats à impact social» qui amènent dans le secteur de la protection sociale la méthode de la capitalisation des organisations et encouragent les investissements privés dans le secteur social 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 néo-libéralisme, dont certains théoriciens en appellent aujourd'hui à une dépolitisation des associations, jugées dangereuses pour le libre déploiement des forces du marché.

Face à ces différents enjeux, les associations peuvent-elles encore constituer des creusets d'innovation démocratique ? 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. Cette journée a pour but d'explorer certains de ces leviers potentiels de résistance et d'innovation démocratique : la réflexivité sur le projet politique et les normes collectives (le projet associatif), les démarches de co-construction impliquant les bénéficiaires dans l'élaboration des services (que ce soit dans les processus décisionnel ou dans la mise en œuvre des services), la mobilisation de techniques d'accompagnement spécifiques, l'ouverture d'espaces de participation bénévole, qui ne les cantonnent pas seulement à un apport productif ou de soutien aux bénéficiaires mais leur permettent de peser dans les processus décisionnels, l'adoption de fonctionnements horizontaux pouvant coexister avec des formes de hiérarchie, l'usage d'outils numériques collaboratifs, le positionnement des associations dans le débat public et l'affirmation d'une dynamique de mouvement social, ou encore un ancrage dans l'économie solidaire permettant aux associations d'hybrider leurs ressources économiques. Si la liste n'est bien sûr pas exhaustive, cette journée d'étude vise à éclairer les modalités de mise en œuvre de ces leviers d'innovation démocratique mais aussi les tensions générées et les difficultés rencontrées.

astérya



2



Ateliers & tables-rondes / Matinée

Démocratie participative & associations : je t'aime, moi non plus

Participation méfiante ou boycott affirmé, entrave à la participation des habitant-e-s « ordinaires » ou victimes d'une récupération par les pouvoirs publics, les associations entretiennent avec les dispositifs participatifs un rapport ambigu. Les invité-e-s de cette table ronde partageront leurs expériences et leurs analyses.

- Christine Fisset (*Le Rocher Oasis des Cités et conseil citoyen de Bondy*)
- Sabrina Drljevic Pierre (*association ACLEFEU*)
- Jérémy Louis (*Univ. Paris X Nanterre et FCSF*)
- Bénédicte Madelin (*Coordination Pas sans Nous*)
- Cédric Busenhard (*Entraide à Tous et conseil citoyen de Noisy-le-Sec*)

L'horizontalité est-elle une innovation démocratique ?

Horizontalité, autogestion, direction collégiale ou coopérative... L'idée d'un mode de délibération et de prise de décision plus égalitaire et collectif fait son chemin dans les organisations. Considérés par certaines comme particulièrement innovants, ils sont pourtant issus de traditions politiques parfois anciennes. Les invité-e-s de cette table-ronde présenteront les expériences dont ils sont les témoins et les questionneront au regard du contexte actuel.

- Maité Juan (*Lise-CNAM/Ifris / ex. de l'Athénéo Popular à Barcelone*)
- Ada Reichhart (*CURAPP-UPJV / ex. de la coopérative Fonderie de la Bûche*)
- Dimitri Callens (*La Petite Rockette*)
- Dominique Carnot (*Cyclofficine de Pantin*)

La face cachée des outils numériques collaboratifs

Les outils numériques se fondent tellement dans notre routine qu'on n'en voit plus les défauts. On les croit neutres, et pourtant, ils sont porteurs d'hypothèses d'organisation du travail, de hiérarchies, d'usages pré-formatés. Venez (re-)prendre un peu de recul sur ces outils du quotidien avec nos invité-e-s.

Témoignages de Fiona Maury (*Astérya*) sur les outils internes, Aïda Gueye (*Stop contrôle au faciès*) sur les outils de visibilité et Marie Grimaldi (*Cojob*) sur les réseaux sociaux, discutés par Frédéric Couchet (*April*)

Démocratie participative & associations : je t'aime, moi non plus

Léa Billen

Participation méfiante ou boycott affirmé, entrave à la participation des habitants « ordinaires » ou victimes d'une récupération de la participation par les pouvoirs publics, les associations entretiennent avec les dispositifs participatifs un rapport ambigu. Elles sont pourtant nombreuses à les investir, pour des raisons diverses qui relèvent bien souvent de choix stratégiques. D'autres revendiquent le boycott de l'offre de participation institutionnalisée au profit de la mobilisation citoyenne. Cet atelier visait à identifier les différentes postures des associations face aux « innovations démocratiques » venues de la sphère institutionnelle, à interroger leur capacité à y être elles-mêmes porteuses d'innovations démocratiques et à discuter la place que tient la démocratie participative au sein même des associations.

Cet atelier a pris la forme d'une table ronde durant laquelle cinq intervenants ont partagé leur point de vue : Christine Fisset, responsable des relations extérieures à l'association Le Rocher et membre du conseil citoyen de Bondy ; Sabrina Drljevic-Pierre, chargée de développement territorial à l'association AC le Feu et membre de la coordination Pas sans Nous ; Cédric Buzenhard, président de l'association Entraide à Tous et membre du conseil citoyen de Noisy-le-Sec ; Bénédicte Madelin, professionnelle de la politique de la ville, militante associative et membre de la coordination Pas sans Nous et Jérémy Louis, doctorant et coordinateur de l'expérimentation « Tables de Quartier » à l'Université Paris X Nanterre et à la Fédération des Centres Sociaux de France. Il a rappelé, à cette occasion, ce qui sépare les Tables de quartier d'un dispositif participatif institutionnel.

Face au constat fait par Christine Fisset et Cédric Buzenhard de l'équivalence entre habitants et acteurs associatifs dans leurs conseils citoyens, Bénédicte Madelin s'interroge sur la capacité du conseil citoyen à mobiliser des habitants qui ne soient pas déjà engagés dans une association. Les dispositifs participatifs institutionnels peinent à mobiliser les habitants « lambda » faute d'objectifs et de temporalités adaptées. Sabrina Drljevic-Pierre rappelle ainsi que la construction d'un rapport de confiance et d'une dynamique d'empowerment prend du temps et suppose pour les associations de mettre en place des dispositifs participatifs sur des calendriers bien plus longs que celui des institutions publiques et de leurs appels à projet.

Parmi les multiples dispositifs participatifs existants, le conseil citoyen est l'un des seuls à affirmer son indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, mais celle-ci n'est jamais garantie. La création d'une association a pu être l'occasion à Noisy-le-Sec et à Bondy d'une prise de distance vis-à-vis de la municipalité. Un participant souligne alors la difficulté de concilier le principe de la liberté associative affirmé par la loi de 1901 et la contrainte du cadre légal du conseil citoyen : le risque n'est-il pas de voir émerger des associations « parapréfectorales » ? Bénédicte Madelin rappelle que la création d'une association pour les conseils citoyens n'avait pas fait l'unanimité lors de la journée de bilan organisée par la Coordination Pas sans Nous et l'Institut de la concertation et de la participation citoyenne en juin 2016 : le risque est aussi de reproduire au sein du conseil citoyen les rapports hiérarchiques qui structurent bien souvent les associations.

Jérémy Louis souligne le flou entourant les missions du conseil citoyen, entre animation du quartier et co-construction de la politique de la ville. Les dispositifs participatifs institutionnels visent à ouvrir la fabrique des politiques publiques aux associations et aux habitants, mais les cantonnent trop souvent à un rôle mineur, comme dans le budget participatif parisien, où les citoyens sont appelés à se prononcer sur seulement 5% du budget d'investissement de la Ville. D'où la volonté de certains acteurs associatifs de se faire entendre en dehors de ces dispositifs afin de peser sur des décisions qui ne se prennent pas dans le cadre des instances participatives. Sabrina Drljevic-Pierre a ainsi évoqué la mobilisation autour du « Cahier de doléances » d'AC le Feu pour proposer aux sénateurs et députés des solutions aux difficultés rencontrées par les habitants des quartiers populaires.

Le terme d'innovation démocratique a finalement été peu mobilisé au cours de l'atelier : cela révèle d'une part la méfiance des acteurs associatifs vis-à-vis de dispositifs qui se présentent comme des innovations institutionnelles mais qui n'en sont pas ou sont incomplètement mis en place. Mais cela révèle également la préférence des participants pour le terme d'« inventivité » dont font preuve les associations sur leur terrain, en fonction du public auquel elles s'adressent et du contexte dans lequel elles œuvrent.

L'horizontalité est-elle une innovation démocratique ?

Blandine Sillard

Cette table-ronde avait pour objectif d'éclairer la notion d'horizontalité à la lumière des pratiques actuelles et sous différents angles : celui des associations – au cœur de cette journée – mais aussi, des entreprises coopératives (SCOP en l'occurrence) et des mouvements sociaux et citoyens plus informels.

Chacune de ses perspectives était représentée par une intervenante : Maité Juan pour les mouvements sociaux et citoyens (notamment l'Ateneo Popular Nou Barris à Barcelone), Ada Reichhart pour les coopératives (notamment la Scop Fonderie de la Bruche) et 3 membres (dénommés Dominique Carnot) de la Cyclofficine de Pantin, un atelier d'autoréparation de vélo, pour les associations.

La table-ronde a débuté avec un point sur les **différences entre horizontalité, collégialité et autogestion**. Maité Juan nous renvoie, pour cela, aux travaux de Daniel Mothé, Hélène Hatzfeld ou encore Castoriadis. Ada Reichhart distingue ces termes de la manière suivante :

- **Horizontalité** : absence de hiérarchie c'est-à-dire, une absence de relation de pouvoir (d'autorité, de compétences, d'ancienneté etc.) d'une personne sur une autre.
- **Collégialité** : étymologiquement, ce concept nous amène vers celui de « groupe » ou « corps de personnes ». Nous ne sommes pas comme auparavant dans une relation de pouvoir, mais plutôt dans le domaine de la prise de décision collégiale, collective.
- **Autogestion** : nous sommes ici sur un terrain encore plus large puisqu'il se réfère au principe de gestion commune : cela implique une participation collective à l'ensemble des opérations et décisions relatives à l'organisation, l'administration et la direction d'une entreprise ou autre. Par ailleurs, c'est un terme militant et politique qui s'inscrit dans la mouvance des années 68.

Dominique Carnot les oppose – entre autres considérations - à une réalité dominante actuelle : horizontalité versus hiérarchie / collégialité versus bureau pyramidal et personnification du pouvoir / autogestion versus désunion entre décisionnaires et exécutants et avancement par le conflit et non le consensus.

Sur la **question des cultures politiques dont ces pratiques se revendiquent**, Maité Juan évoque cinq inspirations : le mouvement des Athénées populaires ou Ateneos Populares ; la révolution sociale espagnole de 1936 ; les mouvements sociaux urbains par les associations d'habitants dans les années 1970) ; le mouvement Okupa des centres sociaux autogérés en Espagne qui s'inspire du mouvement zapatiste ainsi que les Indignés en 2011 et le mouvement des candidatures municipalistes en Espagne qui ont ravivé ces traditions. Pour Ada Reichhart, les Scop sont des modes d'organisation hérités des associations ouvrières de production apparues au début du 19ème siècle. Enfin, Dominique Carnot explique qu'aucune culture politique n'est particulièrement affichée au sein de la Cyclofficine mais que les membres partagent des références communes : la Commune de Paris, Mai 68, l'anarchisme...

Enfin, après avoir exposé dans le détail le **mode de fonctionnement** des organisations évoquées (réunions d'un CA – ou équivalent - où les décisions sont prises collectivement et où les discussions sont nombreuses ; division en commissions pour la Cyclofficine ou l'Ateneo Popular Nou Barris ; leadership rotatif pour l'Ateneo Popular ; assemblée générale annuelle, organisation d'ateliers de travail sur des sujets particuliers comme les 35h pour la Fonderie de la Bruche...) le **sujet des freins et des limites** a fait l'objet de diverses réflexions parmi lesquelles, nous citerons principalement : l'habitude d'un fonctionnement pyramidal pour la plupart des gens ; le temps, notamment de la prise de décision ; la croissance – qui n'est pas nécessairement un frein mais peut générer un « trop participatif » ; les impératifs de gestion et de productivité, notamment dans le cadre d'une Scop évoluant dans un secteur très concurrentiel.

Les échanges suivants la table-ronde nous ont permis d'évoquer d'autres expériences vécues par les participants, de discuter d'éventuelles différences entre le milieu urbain et le milieu rural - à savoir que pour plusieurs intervenants, l'horizontalité résidant dans des principes relationnels entre les gens, cette distinction ne semblait pas pertinente.

La face cachée des outils numériques collaboratifs

Natalia Kotelnikova-Weiler

Durant cette table-ronde, les intervenants et les participants ont apporté des éléments de réflexion sur la manière dont les associations s'approprient les outils numériques, souvent issus du commerce et de pratiques d'entreprises privées, pour travailler au quotidien et faire face aux obstacles qu'ils rencontrent, et notamment pour les utiliser à des fins de fonctionnement horizontal, qui promeut la liberté d'expression et la participation de tous.

Trois intervenants ont participé à cette table-ronde. Marie Grimaldi, de l'association Cojob, qui donne un cadre, une communauté et un sentiment d'utilité à des personnes à la recherche d'un emploi, est intervenue pour présenter l'utilisation des réseaux sociaux aux côtés d'une plate-forme numérique et d'un programme en présentiel. Fiona Maury, d'Astérya, association qui réveille et accompagne les envies d'agir, a présenté comment l'équipe de permanents et bénévoles s'organise sur une plate-forme de communication collaborative interne pour mener à bien les nombreux projets de l'association. Frédéric Couchet, de l'association April, qui promeut et défend le logiciel libre, s'est positionné comme discutant. [Aïda Gueye, du Collectif Stop le Contrôle au Faciès, initialement mentionnée au programme, a malheureusement dû annuler son intervention.]

L'un des points saillants de la discussion a été l'intérêt des outils numériques pour démultiplier l'impact de l'association avec des ressources limitées. Marie Grimaldi souligne qu'avec leur plate-forme numérique l'impact est également pérennisé, puisque même si les ressources s'épuisent, celle-ci prolongera l'action de l'association. Tandis que Frédéric Couchet rappelle que ces outils facilitent aussi la mise en commun des informations sur la mission de l'association réduisant ainsi le coût d'accès à l'action pour les nouveaux bénévoles.

Cependant ces avantages sont à nuancer. Si le public atteint est large, le risque d'entre-soi est important et intrinsèque aux réseaux sociaux. Un autre risque, lié aux logiciels commerciaux, est de subir l'évolution de ces logiciels, imposée par les compagnies propriétaires. Mais le choix du logiciel libre est avant tout à considérer au regard du projet politique de l'association : pour Fiona Maury, c'est avant tout une question de cohérence.

Le deuxième point à noter, est la nécessité d'adapter le choix des outils aux pratiques. Il n'y a pas d'utilisation bonne a priori des logiciels, chaque structure a ses usages. Pour Frédéric Couchet, il est alors important de distribuer la compétence informatique en impliquant les futurs usagers dès l'installation des logiciels et continuer à rester flexible pour accommoder les préférences individuelles.

De même, il est important d'intégrer les codes des destinataires-cibles. Si Twitter est un bon outil pour atteindre la classe politique, Facebook est plus adapté pour transmettre l'ambiance « fun » de la communauté des cojobeurs, d'après Marie Grimaldi. De même, pour Fiona Maury, les chaînes de discussions générales permettent de garder la convivialité dans les échanges entre permanents et bénévoles, tout en préservant ces derniers (qui se connectent plus ponctuellement à la plate-forme de discussion) du flot de messages quotidiens, logistiques et opérationnels qui ne les concernent pas toujours.

Le dernier point à retenir, est la possibilité, via Internet, de créer des communautés engagées autour d'une cause. Pour Frédéric Couchet, une condition nécessaire pour cet engagement est d'offrir la même qualité d'accueil aux nouveaux membres dans le monde virtuel que dans le monde physique à travers des présentations ou un salon d'accueil. Un autre élément important de l'engagement est l'appropriation. Pour Marie Grimaldi, l'autonomisation des usagers/bénéficiaires est primordiale. Le groupe Facebook créé par Cojob, regroupe les anciens des promotions en présentiel et leur appartient – c'est un groupe d'entraide bienveillant où la modération n'a pas été nécessaire jusqu'ici. Si le groupe fonctionne aussi bien, c'est grâce à la rencontre physique préalable et la signature de règles de bonne conduite par chaque participant.

L'importance des rencontres physiques en complémentarité des liens virtuels a été soulignée par tous les intervenants de l'atelier. Ces moments de synchronisation sociale permettent, pour Frédéric Couchet, de poser le cadre des interactions et de promouvoir l'horizontalité comme principe.

3



Ateliers & tables-rondes / Après-midi

Quand les “bénéficiaires” deviennent acteur-riche-s : participation et co-construction des savoirs

Cette table-ronde a pour objectif d’interroger de quelle manière usager-e-s ou bénéficiaires peuvent devenir acteur-riche-s de la construction de services mais aussi d’éclairer la pluralité des justifications données à ces démarches. Veut-on vraiment les faire participer ? Les échanges entre et avec les invité-e-s, issu-e-s de différents champs d’intervention, éclaireront cette question à la lumière de leurs expériences.

- Bruna Lopes Ribeiro (Institut interdisciplinaire d’anthropologie du contemporain - EHESS)
- Jeanne Demoulin (LAVUE-Mosaïques - Univ. Paris X Nanterre)
- Brigitte Chamak, (INSERM)
- Hervé Lefeuvre (ATD Quart-Monde)

Démocratie or not démocratie ?

Améliorer son fonctionnement interne par le jeu de rôles

Inspiré des méthodes de constellation familiale et du théâtre forum d’Augusto Boal, cet atelier expérimental a pour objectif d’exposer ses problèmes de gouvernance et d’y apporter des solutions via un jeu de rôles en plusieurs étapes.

Atelier animé par Claire Heijboer (Univ. Paris Descartes - Buc Ressources) & le CAP (Carrefour des Associations Parisiennes)

Comment accompagner les associations qui flirtent avec l’innovation démocratique ? ...

... et qu’en pensent ceux et celles qui les accompagnent dans leur développement ? Le format « table ouverte » permettra d’échanger avec quatre d’entre eux-elles sur leurs constats quant aux mouvements d’innovation associative. Ils-elles partageront leurs questionnements et leurs idées pour repenser leurs propres missions.

- Karine Tourné Languin (sociologue coopératrice à Coopaname)
- Cédric Baccara (responsable DLA - Accompagnement Vie Associative Ligue de l’enseignement - FOL 93)
- Grégory Autier (directeur de l’association S3A / Maison des Associations d’Hérouville Saint Clair et coprésident du RNMA)
- Romain Ladent (membre bénévole de la Boite Sans Projet)

Comment accompagner les associations qui flirtent avec l'innovation démocratique ?

Sophie Aouizerate

Cet atelier proposait de définir l'innovation avec ceux qui accompagnent les associations. Nous avons partagé les besoins et les demandes d'accompagnement des associations et avons regardé ce que génère le mouvement de l'innovation démocratique sur les accompagnateurs et leurs organisations internes.

Les interventions ont été alimentées par les points de vue de Karine Tourné Languin (sociologue coopératrice accompagnant des associations), Grégory Autier (Co-président du RNMDA et Directeur de la Maison des Associations d'Hérouville Saint Claire) et Cédric Baccara (Responsable du centre de ressources de la vie associative du 93 au sein de la Ligue de l'Enseignement et Référent DLA).

Définir l'innovation démocratique

Le groupe exprime un embarras avec le terme d'innovation car il est assez galvaudé et beaucoup repris par l'Etat sous la forme, parfois, d'une injonction. De plus, il existe aujourd'hui un « business de l'innovation » qui reprend à son compte l'expérience associative.

Pour le groupe, l'innovation démocratique est caractérisée par le fait de questionner l'existant et le passé en s'autorisant à expérimenter, changer, voire même, faire des erreurs. L'innovation demande aussi de considérer le niveau d'avancement de l'association et ses valeurs. On innove à partir du moment où l'on fait évoluer une situation donnée. L'innovation nécessite une appropriation des modèles existants pour en créer un autre qui correspond à l'association concernée, qui fasse sens avec ses valeurs pour construire un consensus collectif. Nous avons besoin également de définir la démocratie comme une invitation permanente pour créer des solutions sur mesure, à l'opposé de la normalisation des fonctionnements. L'innovation s'inscrit dans le long terme en tentant de pérenniser des fonctionnements sensés. Par ailleurs, elle questionne le territoire en tant qu'échelle de référence avec laquelle elle travaille. Le défi est d'innover tout en restant dans le monde habituel, et donc reconnaître que l'on va vers une nouveauté que l'on connaît déjà.

Le rôle sociétal des associations

Les associations sont l'espace politique où les groupes peuvent faire vivre des valeurs et essayer d'autres modèles. Elles questionnent la relation entre la société civile et les institutions, qu'elles soient innovantes ou pas. Elles sont aussi un lieu d'apprentissage pour faire autrement, tant en théorie qu'en pratique. Elles déploient une pédagogie pour amener les partenaires dans l'appropriation d'autres façons de faire, et de fait travaillent sur le local et le global en même temps. La force des associations, c'est aussi de faire tout cela dans le plaisir.

Comment accompagner l'innovation démocratique ?

Il s'agit surtout d'incarner l'innovation, c'est-à-dire, le droit à l'erreur, le cheminement, le débat nécessaire et donc la capacité à gérer les conflits. Les qualités sont de savoir prendre le temps, avoir de l'empathie, accepter la complexité, être curieux et médiateur. L'accompagnement se réalise soit par un tiers ou par un pair (en co-développement).

Comment accompagner l'innovation démocratique en interne ?

Accompagner l'innovation démocratique demande de trouver ce qui fait la cohérence de l'organisation : le projet commun. Cela permet de réduire la tension entre l'envie d'innover et les possibilités réduites. Les freins principaux se trouvent dans les jeux d'égo et de pouvoir. Mais ces enjeux sont remis en cause par la révolution numérique qui permet de partager la connaissance et donc le pouvoir.

Démocratie or not démocratie ?

Améliorer son fonctionnement interne par le jeu de rôles

Mathilde Renault-Tinacci

Inspiré des méthodes de constellation familiale en psychologie et du théâtre forum d'Augusto Boal, l'atelier avait pour objectifs de permettre aux associations d'exposer leurs problèmes de gouvernance démocratique (accès à la décision, légitimité de la décision, participation à large spectre, non reconnaissance des membres dans la gouvernance démocratique etc.) et de les résoudre via un jeu de rôles expérimental en plusieurs étapes. Cet atelier a été animé par Thomas Bilanges (Carrefour des associations parisiennes) et par Claire Heijboer (Univ. Paris Descartes - Buc Ressources). Une douzaine d'associations, s'inscrivant dans des secteurs très divers, ont participé à l'atelier.

Après un premier tour de salle durant lequel les participants ont exposé les problématiques auxquelles ils faisaient face et les caractéristiques principales de leur association, l'ensemble du groupe a conclu que de nombreux questionnements étaient communs bien qu'émergeant dans des contextes différents. La thématique de l'injonction à la participation dans les associations (Pourquoi ne participe-t-on pas plus largement ? Tout le monde doit-il participer pour que cela soit démocratique ?) ainsi que celle des conflits culturels internes (notamment intergénérationnels avec l'arrivée de nouveaux membres dont les visions se confrontent à celles des anciens) ont émergé. La traditionnelle Assemblée Générale a constitué dans les discours des associations présentes le point de cristallisation du manque de participation. En accord avec le groupe, l'animatrice s'en est donc saisi et en a fait le point de départ de la mise en scène. Une association employeuse d'aide aux devoirs (primaire – collègue) a été choisie comme premier cas et cadre de la constellation.

L'association, envers laquelle les familles adoptent une attitude consumériste, la considérant presque comme un prestataire de service, rencontre en effet des difficultés de mobilisation lors de ses Assemblées Générales. Par rapport à la description qui en a été faite par le Président, l'animatrice a choisi des membres du système utiles et nécessaires au déroulement de la scène et donné des consignes nécessaires au jeu d'acteur (ce qui à ce stade ne correspondait plus à la méthode la constellation associative développée à l'origine). Le Président s'est donc trouvé face à un parent insatisfait, un parent satisfait, un jeune accompagné, une salariée qui estime n'être pas assez payée...) Après quinze minutes de jeu, les participants ont conclu que le déroulement de l'AG était bloqué par le fonctionnement autocentré des différentes parties-prenantes qu'il s'agisse des parents, des membres du bureau de l'association, des jeunes bénéficiaires ou des salariés. L'animatrice a donc proposé une « image solution » : la nouvelle scène représentait une AG faisant suite à un ensemble de commissions (par exemple, une commission des activités, une commission budget) ayant pour but de débloquent les objets de conflits potentiels avant l'ensemble des processus délibératifs. Ce nouveau fonctionnement a pu permettre aux participants de discuter du projet central/politique de l'association et non de cas particuliers. La solution a aussi pointé des écueils dans l'organisation des moments de convivialité de l'association nécessaires à la mobilisation des adhérents.

Si l'exercice a été jugé pertinent dans son déroulement et sa capacité à révéler des problèmes et imaginer des solutions, les limites observées sont celles du temps qui n'a permis de ne traiter qu'un seul cas d'une seule association et a pénalisé le caractère participatif de la recherche de solution (l'image solution ayant été proposée par l'intervenante). On peut en effet regretter, à l'égard de la méthode initiale, que les solutions n'aient pas été trouvées de manière plus collective et que la mise en scène n'ait pas été davantage réalisée par l'association objet de la constellation en amorce. Toutefois, les résultats de l'expérimentation sont plutôt positifs en terme d'intervention sociologique : le système traité a pu présenter un ordre nouveau au sein de l'association avec potentiellement des répercussions favorables sur la situation de la vie associative et des membres concernés par la situation traitée. L'association devrait être rappelée d'ici six mois afin de déterminer l'influence véritable de l'atelier sur son fonctionnement démocratique et de connaître les expérimentations testées.

Quand les bénéficiaires deviennent acteur-ric-e-s : participation et co-construction des savoirs

Maité Juan

Cet atelier avait pour objectif d'interroger de quelle manière les « usagers » ou « bénéficiaires » peuvent devenir acteurs de la construction des services à travers des formes de participation variées, pouvant également susciter des innovations vis-à-vis de l'action publique. La question de la participation des bénéficiaires au sein des associations touche à la question des asymétries de pouvoir et de l'ouverture ou du verrouillage des processus décisionnels, aux degrés variables d'accès à la décision. C'est donc également la tension entre perspective philanthropique de développement d'un service pour autrui et perspective d'auto-organisation démocratique, visant à travers des processus pédagogiques d'apprentissage collectif un accompagnement vers l'autonomie des personnes et l'autodétermination collective, qui était au cœur de cet atelier. L'articulation des savoirs expérimentiels, ordinaires, d'usage et des savoirs professionnels ou experts est conditionnée non seulement par l'existence de dispositifs formels, de protocoles et de méthodologies définies, de techniques d'animation et de dynamisation, mais aussi par des processus sociaux plus souterrains, de savoir-faire et compétences relationnelles touchant à la sociabilité et permettant de générer à la fois de la confiance et de l'interconnaissance. Enfin, les enjeux de la participation des bénéficiaires a également été au centre des réflexions de cet atelier : veut-on véritablement faire participer les bénéficiaires ? Pour quelle finalité ? La participation des bénéficiaires peut-elle un vecteur de reproduction de pouvoir (plus qu'un foyer d'innovation), en confortant une confiscation de la décision sous couvert de processus de consultation ? La participation est-elle visée pour favoriser un empowerment touchant aux conditions structurelles de la domination, ou instrumentalisée, comme outil de gestion pour améliorer la performance de certains services ? De fait, le bénéficiaire est-il perçu comme un « pair », dans une dynamique de réciprocité, ou comme un « client » ?

À l'instar de Bruna Lopes Ribeiro analysant la participation des publics-cibles au sein du Secours Catholique - Caritas France, Hervé Lefeuvre souligne, à propos des ateliers de croisement des savoirs d'ATD Quart Monde, les complémentarités fructueuses entre savoirs professionnels, savoirs scientifiques ou académiques et savoirs d'expérience des personnes en situation de pauvreté et de précarité, dans l'émergence de nouveaux types de connaissances, l'éclosion de processus de formation mutuelle, mais aussi dans le renforcement du pouvoir d'agir concret des personnes et dans la prise en compte institutionnelle des problématiques vécues. Au contraire, Jeanne Desmoulins a éclairé les phénomènes de verrouillage de la participation dans les organismes HLM, par une domination de certaines associations de locataires et de représentants « professionnalisés » et « titularisés » dans les conseils de concertation, témoignant d'une conception de la participation comme levier stratégique d'optimisation de la gestion. Enfin, Brigitte Chamak a montré que, contrairement à l'image idyllique d'une démocratie participative engendrée par l'action du monde associatif, le « lobbying » des associations de parents d'enfants autistes en France ne tient pas compte de l'ensemble des problèmes rencontrés par les familles et cherche à imposer une approche unique allant à l'encontre d'un approfondissement du pluralisme dans le champ médico-social.



