



Les 49^e Rencontres nationales du RNMA



La co-construction
dans toutes ses dimensions
Acte II - Mulhouse, du 12 au 14 décembre 2018



villeurbaine

Rencontres organisées par le RNMA et la ville de Mulhouse en partenariat avec le Ministère de l'Education nationale



Réalisation de ces actes :

Retranscription des bandes sons : Rozen MORVAN

Coordination, écriture et mise en page : Carole ORCHAMPT, Paul BUCAU, Sylvain RIGAUD, Marie LAUWERS du RNMA.

Crédit photos : Marie LAUWERS, membres du RNMA et auteurs de portraits d'intervenants.

Sommaire

Avant-propos	5
Les maisons des associations.....	5
Des pôles de ressources.....	5
Des espaces d'accueil, de rencontres et d'échanges.....	5
Des lieux ouverts aux dynamiques locales.....	5
Le Réseau National des Maisons des Associations, une histoire de travail en réseau.....	5
Les rencontres nationales du RNMA.....	6
La thématique de la co-construction.....	7
La Fonda : le concept de communautés d'action.....	7
Institut Godin : les capteurs de commun de capacités, de l'institut Godin.....	8
Le Rameau : la notion d'alliances territoriales.....	9
Introduction des Rencontres.....	13-14
Conférence : La co-construction de l'action publique.....	17
Présentation.....	17
Partie 1 : éléments de définition.....	19
Echanges avec la salle.....	25
Partie 2 : le processus de co-construction.....	28
Conclusion.....	32
Echanges avec la salle.....	33
Animation : Les rouages de la co-construction.....	35
Un jeu coopératif.....	37
Déroulement d'une partie.....	39
Des exemples de co-construction.....	41
La journée citoyenne.....	41
Analyse.....	41
Démarche co-construite de valorisation du bénévolat Mulhousien	43
Duck Race.....	44
Co-construire un événement populaire.....	44
Court-circuit.....	46
Témoignage d'Adrien SIGRIST, Chargé de coordination de la Fabrique à Entreprendre de l'agglomération mulhousienne.....	46
FACE.....	47
Genèse du projet.....	47
Un projet expérimental.....	48
Phases du projet.....	49
En bref.....	49

Table ronde :	
la co-construction dans toutes ses dimensions.....	51
Partie 1 : la co-construction des politiques publiques.....	53
Echanges avec la salle.....	57
Partie 2 : les alliances territoriales.....	58
Echanges avec la salle.....	65
Partie 3 : la posture coopérative.....	67
Echanges avec la salle.....	74
Théâtre forum :	
La co-construction c'est complexe !.....	77
Le regard de Patrick Beauvillard.....	79
Conclusion.....	83
Annexes.....	91
Remerciements.....	91

Avant-propos

Les maisons des associations

Le rythme soutenu de créations d'associations témoigne d'un fort dynamisme associatif sur l'ensemble de la France. Celui-ci est cependant freiné par une relative fragilité des structures associatives (isolement, faiblesse des moyens, durée de vie parfois très brève), et par le morcellement des initiatives. Il se heurte également à la méconnaissance des dispositifs d'aide existants. Afin de soutenir et encourager l'action des associations locales, les Maisons des associations ont pour but de leur fournir des outils pour répondre au mieux à leurs besoins.

Des pôles de ressources

Les Maisons des associations sont des lieux de conseil et de formation pour les associations dans tous les aspects de la vie de leur structure : création (choix d'un statut juridique), développement, difficultés rencontrées... Elles mettent à leur disposition les moyens et ressources (information, documentation, accompagnement de projets...) nécessaires à leur épanouissement et à leur développement.

Des espaces d'accueil, de rencontres et d'échanges

Elles contribuent à aider les associations à entrer en relation avec d'autres, en les aidant à se faire connaître et à valoriser leurs actions auprès du public. Elles soutiennent l'émergence de projets interassociatifs.

Des lieux ouverts aux dynamiques locales

L'action des Maisons des associations est locale. Elles s'adressent aux associations de tous secteurs d'activité, sans condition d'appartenance idéologique ou fédérative, dans le respect de leur spécificité. Elles sont de statut associatif ou municipal.



Le Réseau National des Maisons des Associations, une histoire de travail en réseau

Depuis 1994, l'histoire du Réseau est celle de responsables de Maisons des associations (associatives et publiques) qui ont décidé de se rencontrer régulièrement afin de mieux se connaître, d'échanger et de co-construire des réponses communes aux défis qu'ils rencontrent. Ayant fait le choix d'une croissance lente – car le temps est la condition du travail en réseau – le réseau est passé, en 20 années, de moins d'une dizaine de structures à plus de 80 aujourd'hui (réparties sur soixante villes).

Déclaré en association en 2002, le RNMA se professionnalise et élargit, en 2009, son bureau par la création d'un Conseil d'administration représentant ses différentes composantes et régions. Aux termes de ses 20 ans, en 2015, il affine son projet, fixe ses orientations pour les cinq ans à venir et rénove son modèle de gouvernance en faisant le choix de la collégialité.

Il réaffirme son schéma de fonctionnement sur le principe du « bottom up » et instaure la mise en place d'équipes sur chaque dossier stratégique : groupes de travail thématiques dans lesquels chaque membre volontaire contribue au service du projet collectif du réseau. Le RNMA étoffe progressivement ses moyens d'échanges : de deux rencontres nationales annuelles au départ,



il organise désormais chaque année des réunions en région, des journées thématiques d'échanges de pratiques, des formations, colloques et séminaires. S'appuyant sur la confiance accordée par des partenaires du secteur public, associatif, mutualiste et coopératif, le RNMA participe grâce à ses actions, au développement de la vie associative sur les territoires.

Toute l'information et les archives du RNMA sur www.maisonsdesassociations.fr



Les rencontres nationales du RNMA

Les rencontres nationales sont toujours un moment fort et riche de la vie du réseau. C'est, en effet, un temps de partage, de rencontres et d'échanges pour l'ensemble des membres.

C'est d'abord la rencontre avec les enjeux de la vie associative. Les rencontres sont toujours portées sur une thématique qui fait écho aux problématiques de ses membres et à l'actualité de la vie associative. Aujourd'hui, chacun est pris dans son activité quotidienne, les rencontres sont un temps pour prendre du recul sur son activité et ses pratiques.



C'est aussi une rencontre humaine qui permet de tisser des liens forts entre les participants et de faire réseau. Faites de réflexions et de débats, les rencontres sont également un moment de convivialité.

C'est enfin la rencontre avec un territoire et une Maison des associations. Chaque édition des rencontres nationales est organisée dans une Maison adhérente au réseau. C'est un moyen de découvrir concrètement le travail de cette Maison accueillante, mais également les spécificités du tissu associatif local et du territoire. La préparation et la mise en œuvre des rencontres sont le fruit d'un travail de co-construction entre la Maison accueillante et le Réseau national.



A Mulhouse, nous sommes allés à la rencontre de diverses initiatives locales que vous découvrirez au fil de ces actes. Parmi celles-ci, nous avons eu la chance de visiter le Tuba, un labo participatif, qui nous a accueillis pour une partie de nos travaux.

Il s'agit d'un lieu de rencontres qui favorise l'« Open Innovation » (innovation ouverte) en facilitant les échanges entre citoyens, entrepreneurs, et industriels qui souhaitent participer à la création de la ville de demain, les industriels qui veulent tester des idées, valoriser leurs données au service d'une nouvelle forme d'innovation et tous les acteurs de l'accompagnement qui y voient un outil efficace de validation des idées et des projets. Il sensibilise, permet de co-construire, d'expérimenter et de montrer au public. Il place le citoyen au cœur du système de production des services urbains, dans une logique d'interrogation des usages.



La thématique de la co-construction

En 2018, le RNMA a choisi de consacrer ses deux rencontres au même thème de travail, celui de la co-construction. Lors de l'édition qui s'est tenue à Villeurbanne du 6 au 8 juin, nous avons principalement travaillé à qualifier la notion de co-construction et à en définir les contours. Mettre des mots sur cette notion complexe et s'accorder sur un vocable partagé pour en débattre nous a semblé être une première étape nécessaire. Au cours de cet acte II qui nous réunissait à Mulhouse, nous avons choisi d'analyser la manière dont ces

processus se déployaient et ce qu'ils produisaient. Nous avons donc essayé de mieux comprendre quels étaient les facteurs favorisant ou limitant dans l'émergence, la structuration et la pérennisation des processus de co-construction. Et nous avons essayé de qualifier les effets de ces processus sur les projets, les parties prenantes, le territoire, etc. Pour réfléchir sur cette notion, nous nous sommes appuyés sur quelques travaux existant sur cette notion de co-construction ou de coopération.

La Fonda : le concept de communautés d'action



Introduit dans le monde associatif par Yannick Blanc, le concept de communauté d'action peut se définir comme un modèle d'action menée conjointement par plusieurs acteurs indépendants les uns des autres et réunissant cinq conditions :

- Un plan d'action fondé sur une vision commune de l'enjeu et des objectifs
- Un dispositif d'évaluation et de suivi partagé
- Des activités distinctes mais cohérentes et non concurrentes
- Un dispositif de communication permanente entre les a
- Une gouvernance et un accompagnement structurés
- Mobiliser la connaissance pour préciser l'enjeu (diagnostic des besoins)
- Mobiliser les acteurs concernés

2. organiser la communauté d'action

- définir les objectifs
- définir le dispositif de suivi et l'évaluation
- structurer la gouvernance
- structurer le modèle économique
- arrêter la feuille de route

3. Animer la communauté d'action

- suivi et animation de la communauté / apprentissage du travail en commun
- communication
- collecte des indicateurs d'atteinte d'objectif et d'évaluation

Son déploiement s'organise en 3 phases :

1. Déclenchement de l'action

- Portage politique et/ou leadership affirmé; déclencher l'envie de travailler ensemble

[Source](#)

Institut Godin : les capteurs de commun de capacités

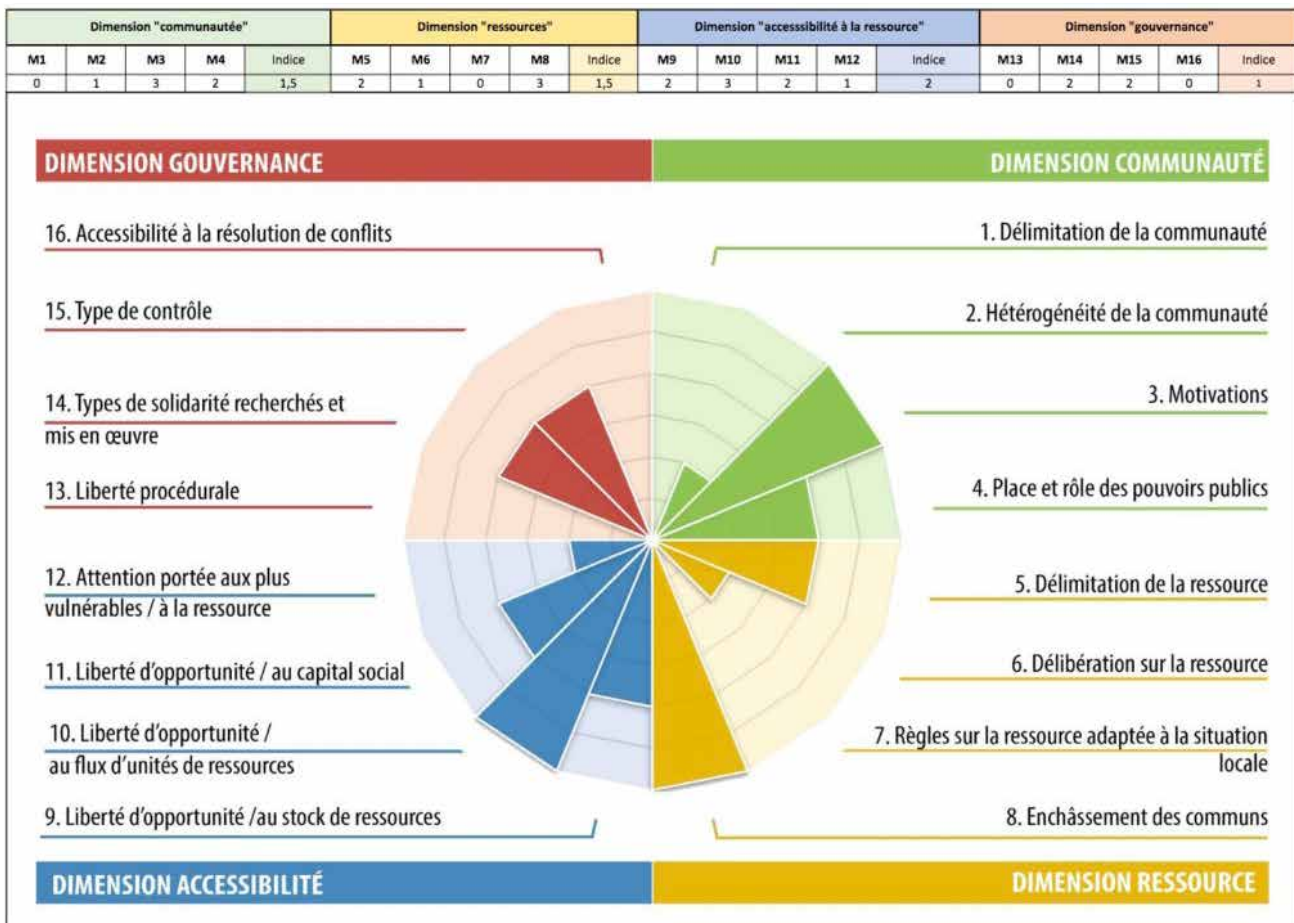
INSTITUT GODIN

R&D ET TRANSFERT EN SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES



Pour aborder la notion de co-construction, l'institut Godin s'appuie sur l'outil des capteurs de commun de capacité développés par l'étude des dynamiques à l'oeuvre au sein des PTCE (Pôle Territoriaux de Coopération Economique). Cet outil guide les acteurs dans leur cheminement vers la construction d'un commun de capacité.

Le capteur propose une analyse en 4 dimensions interdépendantes :



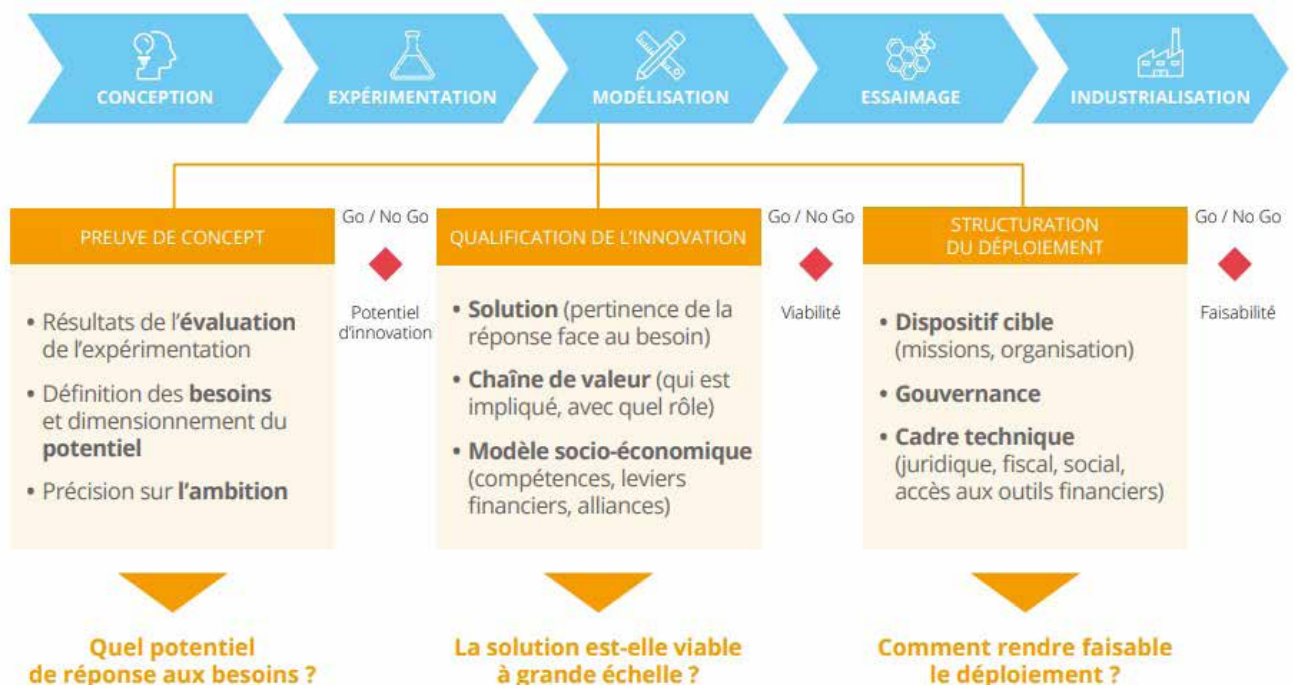
Source

La thématique de la co-construction

Le Rameau : la notion d'alliances territoriales



Le Rameau travaille de longue date sur la question de la co-construction et des alliances territoriales. Il a récemment dévoilé un site Internet et une série de webinaires portant sur la question de l'innovation territoriale. La co-construction, dans sa capacité à associer des acteurs divers, permet de créer de l'innovation sociale. Il appréhende donc la co-construction dans une optique d'action permettant de répondre aux enjeux des territoires.




[Source](#)



Introduction des rencontres

Mots d'accueil & propos introductifs



Cécile SORNIN - adjointe au maire de Mulhouse, déléguée à la démocratie participative, à l'ESS et à la vie associative



Patrick GERBER - représentant du RNMA



Mots d'ouverture



Cécile SORNIN

Adjointe au maire de la Ville de Mulhouse, déléguée à la démocratie participative, à l'ESS et à la vie associative et à la Politique de la Ville

Je vous souhaite la bienvenue à Mulhouse et tout d'abord je vous demande d'excuser l'absence de Michèle LUTZ, maire de Mulhouse. Elle est de tout cœur avec nous, car c'est un jour important, puisqu'il y a 3 ans, grâce à Patrick GERBER qui dirige également la Maison des associations de Strasbourg, le Carré des associations de Mulhouse est devenu membre du RNMA. Dès que j'ai participé à ce réseau, il m'a été demandé quand nous organiserions des Rencontres. Au cours de la dernière année, nous avons réfléchi à leur organisation plus intensément afin de sélectionner un thème. En tant qu'élue, lorsque j'ai commencé à m'occuper de la vie associative, mon premier souci a été la baisse des subventions, la façon d'inventer un nouveau modèle de relations ou de nouvelles façons de faire entre collectivités et monde associatif. J'ai donc demandé à aborder le sujet des relations et le thème de la co-construction s'est imposé, d'autant plus qu'à Villeurbanne lors des rencontres de juin, ce thème avait été retenu.

Ce sujet mérite un travail de longue haleine, il est non seulement d'actualité, mais également d'avenir. Il demande d'enfoncer beaucoup de portes pas toujours ouvertes, c'est un sujet pour lequel les gens convaincus doivent se battre.

La baisse des subventions entraîne la nécessité de repenser le soutien à la vie associative, la construction du collectif. Je ne peux pas parler pour toutes les Maisons des associations ni pour toutes les collectivités, mais à Mulhouse, les élus en charge d'une thématique sont responsables

des subventions aux associations liées à leur thématique. Il y a peu de transversalité. Faire vivre une Maison des associations pour tous est donc un combat de chaque instant. Le président d'un club de football mulhousien est présent, et ceci est important pour moi. Ce monsieur est venu un soir au Carré des associations alors que nous travaillions sur l'engagement bénévole. À la fin de la réunion il s'est levé et il a dit : « Il vient de m'arriver quelque chose d'incroyable ! » Il venait de comprendre qu'un club de football est bien une question de ballon rond, mais qu'il faut aussi s'occuper des bénévoles, de l'équipe. Qu'il est possible d'être un président se plaignant que tous les administrateurs soient âgés, que les bénévoles soient rares, mais qu'il était également possible de se sentir responsable, d'impulser des actions, ce qui s'apprend, qui se fait à plusieurs. Tous, nous nous employons à construire du collectif au quotidien.

Cet engagement signifie également passer du soutien à la promotion à la vie associative, permettre aux associations de remplir leur rôle d'acteur plein et entier sur les territoires. Ce n'est pas parce qu'une collectivité donne une subvention à une association, que la mission de la collectivité et que celle de l'association sont remplies. Un club de football ne se résume pas à s'entraîner et à faire des matchs, il peut animer un quartier, participer à des dynamiques, tendre la main à un autre club de football ou de seniors. Lorsque les revendications de mal-être sont si importantes, je pense aux gilets jaunes, faire ensemble, c'est semer de l'espoir : faire avec les autres et tous les autres.

Je suis excessivement heureuse d'être présente, d'ouvrir ces journées. Je remercie toutes les équipes qui se sont mobilisées, celle du RNMA, celle de la Maison des associations de Strasbourg et bien sûr les équipes mulhousiennes des agences de la Participation citoyenne, de la Vie associative et de la Proximité. Merci vraiment à ces superbes équipes, bienvenue et belle journée à tous.



Patrick GERBER

Représentant du RNMA

Le Réseau national des Maisons des associations se compose de 80 Maisons se déployant du nord de la France à la Guyane, à la Réunion. Ces Maisons sont municipales ou associatives, leur statut juridique diffère, mais leurs fonctions sont presque les mêmes : elles soutiennent localement des associations. Le Réseau met en synergie l'ensemble de ses membres, par exemple au cours des Rencontres se déroulant deux fois par an, moments d'échanges et de réflexion sur des thèmes donnés. Le choix de la co-construction n'est pas nouveau, nous y avons travaillé en juin 2018 à Villeurbanne, nous approfondissons à Mulhouse. Le choix des thématiques est fonction de l'actualité, des enjeux. Aujourd'hui, nous allons travailler sur la citoyenneté, l'engagement, la participation.

Le RNMA existe depuis près de 20 ans, il s'est structuré il y a plus de 10 ans. Aujourd'hui, une équipe de cinq salariés travaille en appui à ce réseau, de façon novatrice puisqu'il n'y a pas un bureau et des salariés centralisés à Paris. Les salariés travaillent eux aussi en réseau, de Lille

à la Drôme en passant par la Bretagne. La co-construction a été choisie, car nous souhaitons voir comment aller plus loin, ne plus être dans une relation d'accompagnateur de la vie associative, lorsque des centres de ressources expliquent aux associations comment faire. Nous souhaitons présenter aux associatifs comment ils peuvent être acteurs, travailler ensemble. C'est la logique de la construction collective. Nous avons pensé que l'idéal était de commencer par une action : travailler à partir d'échanges d'expériences basées sur une logique de co-construction.



CONFÉRENCE : LA CO-CONSTRUCTION DE L'ACTION PUBLIQUE

Intervenant :

Laurent FRAISSE,
Socio-économiste, membre associé du LISE, CNAM, CNRS

Conférence de restitution de l'enquête nationale
du CNAM



Carole ORCHAMPT - Déléguée générale du RNMA
en animation de la conférence



LA CO-CONSTRUCTION DE L'ACTION PUBLIQUE

Laurent FRAISSE,

Conférence de restitution de l'enquête nationale du CNAM

PRÉSENTATION



Carole ORCHAMPT
Déléguée générale du RNMA

La co-construction est très liée à ce qu'est le Réseau national des Maisons des associations. Nos membres sont des acteurs publics (Maisons des associations municipales) et des acteurs associatifs. Ces acteurs confrontent leurs postures, leurs idées, leurs conceptions d'une politique de la vie associative, ne serait-ce qu'à travers nos Rencontres nationales. La co-construction entre associations, entre associations et collectivités (pouvoirs publics locaux) et entre associations, collectivités et entreprises qui entrent dans la boucle depuis quelques années... C'est un sujet de travail quasi historique dans le Réseau.

Nous sommes particulièrement contents de la participation de Laurent FRAISSE. Ce socio-économiste est membre associé du Laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique (LISE) rattaché au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM). Depuis 2016, avec d'autres têtes de réseau, le RNMA a initié une recherche/action sur le sujet de la co-construction des politiques publiques. Il nous semblait que nous devions nous saisir de ce sujet au regard de la politique nationale, mais aussi de politiques territoriales extrêmement hétérogènes. Je tiens à souligner que sur l'initiative du Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire (RTES), nous avons travaillé avec le Mouvement associatif, le Collectif des associations citoyennes et l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (UFISC) à la mise en place d'une recherche-action sous forme d'un séminaire permanent. À l'origine, cela voulait dire que dans une logique de co-construction et de coopération, ces partenaires s'engageaient à mener un travail sur la co-construction à partir de ce que chacun identifiait auprès de ses composantes. RTES a initié un séminaire inaugural à Bordeaux, en novembre 2016, puis chaque tête de réseau a organisé des séminaires sur différents territoires. Le 24 juin 2017, le RNMA a co-organisé un séminaire avec la Ville de Caen, Laurent FRAISSE y est intervenu sur la co-construction entre pouvoirs publics, corps intermédiaires (que sont notamment les associations) et les citoyens, à propos de l'action



citoyenne et la politique de la ville. Au fil de ces travaux territoriaux et co-portés, nous avons organisé un séminaire que je ne qualifierai pas de conclusif, car il y aura des suites. Il a fourni un panorama, un constat dressé au terme des actions territoriales, concomitamment au fait que Laurent FRAISSE a rédigé un rapport à partir de ces recherches et de la formalisation des constats : « La co-construction de l'action publique : définitions, enjeux, discours et pratiques ».

Laurent FRAISSE vous fera connaître des éléments de définitions. Puisque nous sommes à l'acte II de la thématique de la co-construction, à l'issue des Rencontres de Villeurbanne de juin 2018, au sein du RNMA, nous avons défini une infographie (voir ci-dessous) sur les conditions, les effets induits et directs, les difficultés..., mais nous ne sommes pas arrivés à une définition homogène et collective de la co-construction. Laurent FRAISSE va nous présenter des définitions issues du rapport. Il reviendra également sur le contexte politique. Vous n'êtes pas sans remarquer qu'aujourd'hui nous entendons beaucoup parler de co-construction, de consultation concernant la politique de la vie associative, la politique écologique et d'autres. Sa présentation sera suivie d'un temps d'échanges, puis il vous présentera les conditions, les contextes et les processus favorables ou défavorables sur les co-constructions de politiques publiques identifiés sur les territoires et à travers les actions des copilotes.





PARTIE 1

ÉLÉMENTS DE DÉFINITION



Laurent FRAISSE
Socio-économiste,
membre associé du LISE, CNAM, CNRS

Je remercie le RNMA de poursuivre ce partenariat de recherche-action sur la co-construction dont le cadre a été exposé.

Les deux **objectifs** du rapport sont de :

- clarifier la définition de la notion de co-construction de l'action publique, retrouvée dans de nombreux discours et textes ;
- mettre en exergue les contextes d'émergence, les conditions favorables, les processus et les limites.

La **méthode** est basée sur :

- un recensement du terme de co-construction dans la littérature en sciences humaines et sociales, dans des discours, des textes législatifs et d'en faire une première série d'analyses ;
- l'expertise des réseaux partenaires lors de travail réflexif lors de séminaires et la rédaction de documents (guides, rapports, actes de colloque) produits par chaque réseau ; ces documents sont consultables en ligne, téléchargeables ;
- des entretiens avec des élus, techniciens et responsables associatifs impliqués dans des démarches de co-construction.

Les limites sont qu'une recherche-action présente par définition un biais, puisque les chercheurs sont en action avec les partenaires. Nous avons investi des champs de politiques publiques : Économie sociale et solidaire, Vie associative, Arts, culture et musiques actuelles, Jeunesse, Politique de la Ville, etc.



Mais les processus de co-construction sont présents dans d'autres secteurs, notamment la Transition écologique et ils n'ont pas été intégrés dans l'analyse actuelle.

Le discours de co-construction a émergé dans les années 2000, depuis, il ne cesse de croître. Il a d'abord été porté, revendiqué par des têtes de réseau et des corps intermédiaires. Entre 2014 et 2017, il y a eu un temps plus fort autour de textes législatifs. À l'heure actuelle, nous sommes dans une phase un peu particulière au cours de laquelle la co-construction apparaît aussi en creux par rapport aux méthodes de gouvernement d'Emmanuel MACRON.

Qu'est-ce que la co-construction ?

La définition proposée dans le cadre de la recherche-action relève plutôt d'une approche de sociologie politique. C'est un processus institué de participation ouverte et organisée d'une pluralité d'acteurs à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de l'action publique.

Des discussions ont porté sur certains termes :

- pluralité d'acteurs ou processus multiples des parties prenantes ;
- la co-construction est-elle simplement la co-élaboration d'une feuille de route, d'un plan d'action jusqu'à la libération, les pouvoirs publics reprenant la main sur le suivi, la mise en œuvre, l'évaluation ;
- nous avons volontairement choisi le terme d'action publique pour afficher le fait qu'il ne s'agit pas uniquement de l'impulsion d'une action venant des pouvoirs publics sur l'agenda de laquelle les acteurs se calent ; la co-construction peut être impulsée par la base.

Nous avons inscrit le terme de co-construction dans le registre de la participation politique et plus largement dans les démarches de démocratie participative en tant que tentative de réponse aux limites ou de complément à la démocratie représentative. L'idée est que les élus et l'administration n'ont pas le monopole de la définition de l'intérêt général.

La co-construction se démarque d'autres processus d'élaboration et de décision relevant :

- de conception décisioniste (dans la V^e République, les problèmes et les solutions remontent vers un seul élu auquel qui doit trancher ; actuellement, tout se focalise sur le Président de la République) et technocratique (fonctionnaires et experts ont un rôle majeur dans l'élaboration des politiques publiques) ;
- de processus de consultations informelles bilatéraux, en coulisse de la société civile (les pouvoirs publics sont toujours en interaction avec leur environnement, mais cela ne se fait pas toujours ouvertement) et captifs de réseaux notabiliaires, de pratiques clientélistes, de



lobbying des groupes d'intérêts;

- de la nouvelle gestion publique (importation de techniques de management d'entreprise dans l'administration publique) avec laquelle la co-construction peut entrer en tension; lors de processus de commande publique, d'appels d'offres, la tension peut apparaître lorsque des organisations de la société civile ou des associations qui ont participé à l'élaboration d'une politique publique, donc au cadrage de l'intérêt général peuvent aussi être les acteurs qui mettront en œuvre telle ou telle action du plan coélaboré et pourront alors être considérés comme étant juge et partie; il n'est pas possible d'être à la fois acteurs politiques de l'intérêt général et acteurs économiques de certaines actions en faveur des populations et de services.

La co-construction est une notion, un concept retrouvé dans plusieurs disciplines en sciences humaines et sociales. Nous avons choisi une approche de la sociologie de l'action publique, d'analyse des politiques publiques. Mais la co-construction est présente dans la psychologie du développement, dans les sciences et techniques de l'innovation, dans les sciences de l'éducation, les sciences du langage. Ce point est intéressant, notamment pour les personnes travaillant dans le social, car la co-construction est également un concept utilisé pour essayer de repenser, reconfigurer les relations entre professionnels et usagers.

Le travail de définition a visé également à situer la co-construction par rapport à des notions voisines. En effet, nous utilisons de nombreux mots commençant par « co » : consultation, coproduction, concertation.

Sur l'échelle de la participation, la co-construction nous paraît aller plus loin que :

- la consultation, car elle va au-delà de la recherche d'un accord à partir d'un recueil d'avis ou de points de vue souvent collectés de manière bilatérale, puis les pouvoirs publics en font leur miel et décident d'une politique;
- la négociation, car la co-construction est aussi une construction collective des enjeux et des solutions allant au-delà d'un simple compromis entre des intérêts divergents;
- la concertation, l'ambition de la co-construction est d'élaborer une politique publique et pas simplement de se concerter sur la mise en œuvre d'une action, sur la résolution d'un problème.

Il n'est pas possible d'exclure que « co-construction » ne soit pas un mot à la mode. Dans les politiques publiques, un mot en chasse un autre, même s'il dit plus ou moins la même chose. Il y a 10 à 15 ans, il a beaucoup été question de « partenariat » dans les relations entre pouvoirs publics et associations. Le débat public doit respecter des procédures obligatoires dans la construction, les projets d'aménagement, de mise en place d'infrastructures. D'autres mots ont été démodés, comme « participation des habitants » dans la Politique de la ville, « partenariat » dans les relations entre pouvoirs publics et associations, « coproduction » qui signifie coproduire une action notamment un service d'intérêt général alors que le terme de co-construction est politique.



Au sein du RNMA, une discussion avec les associations est engagée sur le dialogue civil. Le dialogue civil est plus large que la co-construction, comme l'est la charte d'engagements réciproques. C'est la reconnaissance de l'ensemble des contributions de la vie associative à la société, la co-construction en fait partie. Une charte d'engagements réciproques peut-être une condition préalable pour engager un processus de co-construction. Pour aller plus loin dans la méthode, il est intéressant de savoir comment le dialogue territorial est structuré. Lorsqu'il y a méthodologie, distinction des étapes, cela se rapproche très fortement de la co-construction.

En ce qui concerne les controverses et les débats, deux limites ont été pointées du moins dans le contexte français : la codécision et la cogestion de l'argent public.

Dans une feuille de route ou dans un plan d'action, une délibération par les instances de la démocratie représentative validera et fera éventuellement un écart entre ce qui a été co-construit et ce qui sera décidé par les élus. Dans ce cas, les élus délibèrent puis décident. À l'étranger, il existe des exemples de co-construction intégrant la codécision.

La co-construction atténue en partie le principe du « qui paye décide », mais la cogestion de l'argent public est un enjeu.

La co-construction est un horizon de revendications et de progrès. Pour éviter des malentendus à propos de l'argent public, tout acteur s'engageant dans cette démarche doit en préambule poser les questions de codécision et de cogestion.

Un autre point soulevé est la place des lobbyings. Les associations sont-elles des acteurs d'intérêt général ou des groupes d'intérêts de lobbying dans les processus de co-construction ?

Nous considérons qu'un processus de co-construction implique un changement de posture, y compris des associations, pour ne pas penser simplement à leur action propre, mais prendre en compte l'intérêt général du territoire ou des populations. Pour autant, nous savons que lorsqu'une politique nous concerne, chacun y participe pour poursuivre la défense de son action particulière. Le débat existe, il a été illustré lors de la démission de Nicolas HULOT : une association de chasseurs, groupe d'acteurs d'intérêt général et la fondation HULOT également groupe d'acteurs d'intérêt général. Dans les médias et en politique, ce point n'est pas tranché.

L'analyse de la co-construction dans les discours des élus et des têtes de réseau a été faite.

Nous sommes partis d'une co-construction revendiquée par les réseaux partenaires et au fur et à mesure, nous nous sommes aperçus qu'il y avait un discours actuel sur la co-construction. Malgré ce travail de définition, il existe une polysémie des usages et il est intéressant de pouvoir se situer. Il y a quatre types de discours :


- un discours fort sur la co-construction d'une revendication de démocratisation de l'action publique, l'idée étant que co-construire, c'est faire de la politique autrement, faire bouger les relations entre gouvernés et gouvernants, cela concerne essentiellement les réseaux lorsqu'ils sont dans une posture un peu offensive ;



- il existe une posture plus défensive, une demande de reconnaissance et de participation des corps intermédiaires au politique; ce discours est particulièrement fort depuis un an et demi, car, avec le gouvernement d'Emmanuel MACRON, une série d'élus locaux de grandes fédérations associatives ou de syndicats ont publié des tribunes en mobilisant le terme « co-construire » pour demander au gouvernement, à l'État de ne pas les oublier dans la construction de la Politique de la Ville, dans le Plan Pauvreté, dans le Service universel, etc. Il y a quelques semaines, Le Monde a publié une tribune de plusieurs organisations et fédérations de Jeunesse pour critiquer le Service universel et faire des propositions. Cette tribune se termine ainsi : « Fort de cette proposition, nous espérons avoir un espace de co-construction ». Des corps intermédiaires se sont approprié ce terme, lorsqu'ils se sont sentis court-circuités par des réformes menées par l'État;
- une nouvelle rhétorique politique; le terme de co-construction est repéré dans les discours de ministres; tout récemment, dans un discours sans doute déjà périmé et inaudible, Emmanuel MACRON a dit qu'il fallait garder le cap, mais changer de méthode; il a prononcé deux fois le terme de « co-construction » comme signifiant changement de méthode; des ministres l'emploient; d'autres termes sont utilisés « révolution », « émancipation », « transformation », mais le terme de co-construction est rarement défini en particulier autour d'une méthode; les interlocuteurs ne savent pas comment utiliser « co-construction », car il n'est pas vraiment éprouvé dans la pratique; il faut voir si ce mot peut être investi; une lecture quelque peu idéologique fait voir la co-construction comme une sorte de contre-feu pour rassurer les corps intermédiaires lorsqu'ils se sentent court-circuités, car ils appartiennent à « l'Ancien monde »;
- des réticences d'élus et de têtes de réseau à parler de co-construction, ils utilisent processus d'échanges, partenariats, car co-construction est un mot trop fort; ils prennent alors ce terme au sérieux, mais en tant qu'horizon.

Entre 2014 et 2017, le terme de co-construction apparaît dans une dizaine de lois, décrets, arrêtés, bien qu'il n'apparaisse pas dans les dictionnaires.

- extrait de la Loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la Ville et la cohésion urbaine : « Elle (la politique de la Ville) s'inscrit dans une démarche de co-construction avec les habitants, les associations et les acteurs économiques, s'appuyant notamment sur la mise en place de conseils citoyens, selon des modalités définies dans les contrats de ville, et sur la co-formation »;
- Loi du 31 juillet 2014 relative à l'Économie sociale et solidaire – Article 8 relatif à la Conférence régionale de l'économie sociale et solidaire; il invite qu'elles soient co-construites; or ces conférences sont le moyen d'élaborer une politique régionale et de la suivre;
- Arrêté du 28 novembre 2017 relatif au label « Scène de Musiques actuelles », dont l'annexe « Schéma d'orientation pour le développement territorial des Musiques actuelles (SOLIMA) » prévoit une approche territorialisée de construction de politique de musiques actuelles avec les acteurs et d'autres participants du territoire.

- 
- autre texte législatif proche des démarches de co-construction : l'article 54 de la loi relative à l'Égalité et la Citoyenneté (2017) qui promeut le « dialogue structuré » dans les politiques territoriales en faveur de la jeunesse.

Il s'agit de textes législatifs qui font écho avec la définition que nous proposons. Dans d'autres textes législatifs, le terme de co-construction correspond vraiment à redéfinir ou repenser la relation entre des professionnels et des usagers, des patients et des aidants. Ceci peut intéresser des associations du secteur sanitaire et médico-social. Le rapport n'approfondit pas cette notion, car elle ne faisait pas partie de son sujet d'étude.

Il faut noter le rôle des têtes de réseaux dans l'introduction du terme de co-construction dans le processus d'élaboration de la loi.



ECHANGES AVEC LA SALLE

Loïc BASSET - AGLCA, Bourg-en-Bresse

La co-construction sans codécision est-elle antidémocratique ?

Laurent FRAISSE - Socio-économiste, membre associé du LISE, CNAM, CNRS

Votre question lance un débat, car deux positions existent :

- pour Yves VAILLANCOURT, chercheur québécois qui est intervenu à Caen, une co-construction démocratique intègre un processus décisionnel ; il oppose co-construction consultative à co-construction décisionnelle, mais entre la consultation et la décision, les manières de faire sont très nombreuses ;
- pour d'autres, il ne faut pas se focaliser sur la décision, car l'amont et l'aval prévalent ; une délibération peut avaliser une co-construction ; il ne faut pas opposer l'un à l'autre, un écart peut exister entre ce qui a été co-construit et ce qui est décidé.

La co-construction est l'horizon d'un processus de débat, c'est une méthode, une pratique qui permet de progresser. Par exemple, dans leur rapport qui a précédé la Politique de la Ville de 2014, BACQUÉ et MECHMACHE associent en permanence des processus de co-construction et des instances de codécision. Ils accolent et différencient ces deux mots, car dans le cadre des politiques de la Ville, ils craignent que les habitants co-construisent, mais qu'ils n'aient plus la parole lors de la décision. Peut-être forts d'expériences de démocratie participative au cours desquelles la participation a débouché sur des résultats décevants, ils accolent volontairement co-construction et codécision.

C'est un sujet de débat, une question qu'il faut poser quitte à ce que le pouvoir public réponde qu'en dernier lieu, c'est à lui de décider. C'est un point à clarifier, mais il ne faut pas disqualifier un processus au cours duquel la codécision ne serait pas intégrée, décider de ne plus faire de co-construction.

Johan BALAGEAS - APROSEP, Guyane

Il me semble qu'il faut prendre le terme de co-construction au sérieux et ne pas l'utiliser quand ça n'en est pas. Et j'ai l'impression qu'on se fait encore voler ce mot, parce que ça fait bien de dire qu'on co-



construit... surtout quand il s'agit des habitants, alors que c'est trop peu souvent fait. Or, j'ai l'impression que derrière ce mot de "co-construction", il y a une politique qui est visée, c'est de la démocratie. On parle de démocratie participative, ce qui pour moi est un pléonasma. Donc, la co-construction est politique mais le terme est trop souvent utilisé pour faire joli, pour lisser, alors que les habitants sont juste consultés, concertés.

Laurent FRAISSE - Socioéconomiste, membre associé du LISE, CNAM, CNRS

Je ne sais pas si votre constat appelle un commentaire. Comme d'autres termes, co-construction est investi par des acteurs, il faut toujours le rapporter au contexte : parfois un terme est investi par des politiques, des acteurs et cela débouchera ou non sur une réalisation.

Je n'ai pas eu de retour de regard très critique de la part de chercheurs ou d'acteurs, en faisant une pirouette, une sorte de « rejet gilets jaune » qui signifierait « c'est encore un truc pour nous entourlouper, c'est de la manipulation, etc. » Les acteurs qui prennent le mot co-construction au sérieux, le comprennent, l'acceptent, mais l'utilisent précisément, quand la situation est adéquate.

Ces démarches sont précieuses, mais elles sont toujours imparfaites, il faut en avoir conscience. Sauf s'il y a manipulation, il faut les comparer à d'autres formes de décisions et de politiques publiques. Aujourd'hui, vous avez des politiques publiques autoritaires, descendantes, parfois il n'y a même plus de consultation. Tout dépend de l'objet de comparaison qui peut-être un idéal démocratique (horizon jamais atteint, sauf exception) ou la gouvernance de Viktor ORBÁN qui remet en cause le droit associatif en Hongrie. Il faut toujours être vigilant et critique, toujours définir la forme de politique à laquelle nous nous référons. Lors des alternances politiques en France, dans des collectivités, il y a eu des espaces de co-construction sans doute imparfaits et critiqués par les acteurs. Ils ont disparu du jour au lendemain et ils sont regrettés. Il faut être à la fois exigeant et pragmatique.

Grégory AUTIER - Coprésident du RNMA, directeur de S3A, Hérouville-Saint-Clair

Je ne sais pas si nous nous sommes fait voler le terme, je préfère être un peu optimiste et dire que les travaux que nous avons conduits au sein du RNMA nous ont amenés à être plus alertes, mieux outillés, pour que les démarches d'accompagnement ou d'échanges dans les territoires nous puissions aider les acteurs associatifs à mieux appréhender la co-construction, et dans les dialogues avec les pouvoirs publics à mieux situer le niveau auquel ils sont : consultation, concertation, co-construction. Le permettre est l'un des objectifs du Réseau.

Sur la question de savoir si la co-construction doit aller jusqu'à la codécision, cela a fait débat entre les positions de M. Vaillancourt et celles que d'autres peuvent avoir. Je suis assez convaincu qu'il n'est pas nécessaire d'aller jusqu'à la codécision, car si le processus est bon, normalement le résultat n'est pas décevant. Dans ce cas, la démocratie dite représentative peut être menée en toute confiance : lorsque le travail est mené correctement en amont, l'aval permet d'atteindre l'objectif.

Je ferai le lien avec les Rencontres de Villeurbanne à propos de la concertation nationale pour une politique ambitieuse. Dans sa vidéo, Jean-Benoît DUJOL, délégué interministériel à la Jeunesse avait abordé le travail avec les acteurs, sachant qu'au sein du réseau il y avait eu échange, concertation entre les acteurs associatifs, mais à aucun moment avec les services de l'État et les élus. Laurent



FRAISSE a parlé de nouvelle rhétorique politique et je pense que c'était le cas en liant les résultats de la concertation pseudo ambitieuse au fait qu'il a fallu attendre des semaines et des semaines pour que le nouveau secrétaire d'État livre une feuille de route qui n'est qu'une toute petite synthèse de quelques mesures parmi les 59 proposées. À aucun moment, il n'y a eu d'échanges avec les acteurs associatifs. Notre rapport a été jugé très bon, les points A, B, C ont été retenus, pas les points D, E, F, cependant pour les décideurs, il s'agissait de co-construction. La pensée collective des acteurs associatifs nous amène à être assez déçus.

Annabelle JANODET - MVAC, 14^e Paris

Au-delà du terme de co-construction, l'enjeu est de savoir comment mettre en place de nouvelles démarches, de nouvelles modalités. Les instances de consultation existent depuis longtemps, les politiques publiques en ont créé. L'enjeu démocratique est que l'émergence de la co-construction permette de capter de nouveaux acteurs, de nouveaux citoyens. Ce sont souvent des syndicalistes, des conseillers de quartier qui sont présidents d'associations. Comment faire participer à la co-construction des jeunes de quartier, des demandeurs d'emploi isolés ? Cela nécessite que nous nous remettions en question, que nous ayons de nouvelles pratiques afin de savoir comment ouvrir la porte.

Laurent FRAISSE - Socio-économiste, membre associé du LISE, CNAM, CNRS

À propos de la feuille de route de la Politique à la Vie associative, est-ce qu'utiliser le terme de co-construction est critiqué par les réseaux qui choisissent une autre terminologie pour éviter de se faire manipuler ou prennent-ils le terme au sérieux et demandent une vraie méthode, un processus réel ? Les stratégies, les positionnements peuvent différer par rapport à un usage rhétorique du terme de co-construction.

En ce qui concerne la participation de tous les acteurs, je n'ai pas de recette. C'est un enjeu partagé par la co-construction. Comme dans toutes les démarches de démocratie participative, il faut avoir la capacité, y compris pour le monde associatif de faire participer les acteurs et les citoyens dans leur diversité. Ce qui se passe actuellement fait réfléchir, pas uniquement le gouvernement, mais tous ceux qui cherchent à faire vivre les processus participatifs. En dehors de toutes les offres institutionnelles, certains acteurs ont trouvé des moyens d'expression qui nous déroutent. La co-construction n'a pas de formule magique par rapport aux critiques adressées aux processus de démocratie participative tels qu'ils existent depuis maintenant une vingtaine d'années.



PARTIE 2

LE PROCESSUS DE CO-CONSTRUCTION

Laurent FRAISSE

Socio-économiste,
membre associé du LISE, CNAM, CNRS

Les enjeux et les objectifs de la co-construction sont :

- d'ouvrir la participation à l'élaboration et au suivi d'une politique publique à des acteurs non institutionnels; sommes-nous capables d'intégrer des personnes éloignées des processus de décision ?
- de proposer d'autres visions d'un secteur ou d'un territoire; les politiques de l'Économie sociale et solidaire sont relativement récentes, elles donnent une vision différente et plurielle de la politique d'un territoire, de nouveaux acteurs deviennent visibles; c'est proposer d'autres regards, à l'image des musiques actuelles qui offrent d'autres esthétiques que celles proposées jusqu'à présent par les conservatoires; il s'agit d'élargir la vision d'un secteur en co-construisant;
- de façon plus modeste, plus limitée, de faire émerger ou de consolider un réseau, un collectif d'acteurs interlocuteurs des pouvoirs publics; co-construire implique d'être au moins deux, dont le pouvoir public qui n'est pas toujours face à des acteurs non institutionnels organisés; c'est le débat du moment entre une participation directe et une capacité à porter, à construire une parole collective;
- de constituer des instances de dialogue, par exemple le Conseil local de la vie associative, les conseils citoyens, les comités de l'ESS (régional, départemental, métropolitain), etc. ; il est possible de créer des espaces ad hoc.

Ces objectifs plus ou moins ambitieux renvoient à deux manières de s'engager dans les démarches de co-construction :

- une démarche très ambitieuse avec un objectif fort de produire une délibération, de construire un plan d'action, de définir une feuille de route, de vraiment produire une politique publique;
- une démarche plus pragmatique proposant de commencer par une instance de dialogue, la signature d'une charte, point de départ d'une progression.



Trois types de co-constructions sont proposés en fonction des initiateurs et des participants :

la co-construction institutionnelle

- entre l'État, les collectivités territoriales et les corps intermédiaires dits « représentatifs » et « légitimes » pour parler au nom des territoires, d'organisations ou de populations ;
- avec syndicats, grandes fédérations associatives qui siègent généralement dans des espaces reconnus par la loi (par exemple, Conseil économique social et environnemental) ;
- il s'agit d'une co-construction entre représentants y compris associatifs qui parlent « au nom de » ; actuellement, des syndicats ont l'impression que les instances de dialogue social ont été court-circuitées, les grandes fédérations associatives tapent à la porte, car elles ne sont pas consultées ; la co-construction institutionnelle est élitiste ;

la co-construction professionnelle et territoriale

- dans les territoires et sur de nouveaux domaines d'action publique (Économie sociale et solidaire, Vie associative, Musiques actuelles) ou sur des référentiels à consolider (politique de la Ville, de la Jeunesse) ;
- il y a risque de tension entre représentation (avoir des têtes de réseau, des collectifs pilotes) et participation (capacité à faire participer la diversité, grosses et petites associations non adhérentes à des réseaux, non affiliées à des fédérations, acteurs émergents) ;
- et un autre risque de tension existe entre corporatismes (sur des sujets spécifiques, risque de voir le dialogue entre pouvoirs publics et associations monopolisé par une seule tête de réseau ou une seule instance, ce qui est parfois demandé par les pouvoirs publics, concurrences, pour les politiques de l'Économie sociale et solidaire, la loi stipule que les interlocuteurs sont les chambres régionales de l'ESS) et pluralisme. Par exemple, si vous avez une politique de développement économique ou de la mobilité, seront autour de la table les pouvoirs publics, des acteurs associatifs, des entreprises privées lucratives, des établissements publics ; la difficulté est de bien gérer ce pluralisme, le risque est le consensualisme, c'est-à-dire de faire comme si tout le monde était sur un pied d'égalité, de gommer les inégalités de ressources et de moyens dans la capacité à participer, à avoir de l'expertise, à influencer ; lorsqu'il s'agit de politique de la Vie associative, l'enjeu sera de constituer un interlocuteur associatif, dans le cas de la mobilité, l'enjeu sera de voir comment des acteurs de l'ESS positionnés sur des mobilités douces travailleront avec de grands réseaux publics urbains ;

la co-construction citoyenne

- le but de cette co-construction est la participation des populations concernées par la politique discutée ;
- c'est le cas des conseils citoyens, des tables de quartier dans le cadre des politiques de la Ville, du dialogue structuré territorial pour les politiques de Jeunesse ; à travers le mot de co-construction, ces politiques ont essayé de renouveler ce qui était appelé la participation



des habitants; il y a controverse à propos de l'efficacité des conseils citoyens et des tables de quartier;

- l'enjeu est une co-construction citoyenne sans intermédiation collective et associative; y compris par des procédures de tirage au sort qui sont intéressantes, les pouvoirs publics peuvent-ils mettre en place une forme de participation? La question est l'articulation entre une capacité à faire vraiment participer une pluralité d'habitants, de citoyens, de jeunes et celle de construire ou non du collectif.

Nous avons repéré 5 processus, 5 étapes de la co-construction. Nous avons conscience qu'une numérotation laisse penser que ce sont des étapes obligatoires et un processus linéaire, alors qu'une politique publique est beaucoup plus itérative, s'adapte aux changements de l'environnement, aux opportunités.

Étape 1 : la coproduction des savoirs (état des lieux, diagnostic partagé, expertise citoyenne et observatoire participatif); cette étape est souvent importante pour établir la confiance, pour savoir s'il y a vision partagée sur un problème, un enjeu, une politique dans un territoire.

Étape 2 : il s'agit de débattre publiquement des enjeux, de dégager des thématiques prioritaires et de préciser les modalités de la co-construction; cela se déroule généralement lors de réunions publiques, les initiatives et les participants sont donnés à voir, puis il y a sélection des priorités et élaboration du mode de travail.

Étape 3 : ce processus souvent en ateliers, groupes de travaux aboutit à l'élaboration d'objectifs et de propositions, voire à la définition d'un plan d'action et dans ce cas des moyens de le réaliser. Le moment-clé est l'écart possible entre ce qui est co-construit et ce qui sera délibéré et décidé.

Étape 4 : elle correspond aux enjeux de suivi et de mise en œuvre; le point de vigilance est que pour certaines collectivités, la co-construction s'arrête à la délibération, dans la « maison neuve », l'administration reprend la main. Il faut être vigilant pour savoir si la mise en œuvre et le suivi seront co-construits, ou donneront lieu, au moins, à un véritable dialogue entre pouvoirs publics et acteurs non institutionnels.

Étape 5 : réalisation d'un bilan commun et d'une évaluation partenariale; il peut y avoir autoévaluation, évaluation par des réseaux nationaux sur plusieurs territoires, choix d'un expert, capacité d'avoir des moyens d'avoir une contre-expertise réalisée par un tiers neutre, un regard extérieur.

Des situations favorables à la co-construction sont :

- la genèse d'une politique publique, le début d'une mandature avec relance d'une feuille de route ou l'apparition de politiques récentes et nouvelles (ESS) pour lesquelles le référentiel réglementaire est plus léger, par exemple, que pour le logement et pour lesquelles il n'y a pas une administration experte très puissante;
- l'échelon territorial ou sectoriel, co-construire avec l'État est plus difficile qu'avec des collectivités locales; le Comité national de Jeunesse et d'associations d'Éducation populaire (CNAJEP) a essayé d'avoir un amendement pour co-construire la politique Jeunesse avec



l'État, lequel a répondu qu'il était impossible de lui dicter un processus de politique publique; lors des débats sur la Politique de la Ville en 2014, tous les amendements comprenant le mot «codécision» ont été rejetés.

Les conditions favorables à la co-construction sont :

- la volonté (il est plus difficile d'avancer avec élu défavorable à la co-construction), les profils (souvent, les élus de l'ESS viennent de ce milieu, ils ont une expérience militante, syndicale, bénévole, ils ont une culture de l'action collective) et les positionnements des élus dans la majorité (appui du maire, du président, ou localisation dans la minorité de la majorité); l'ouverture et l'acculturation des agents (une position est d'impliquer les agents le plus tôt possible pour en faire des alliés, voir des porteurs de la co-construction, une autre est d'avoir des espaces politiques entre élus et associations, sans techniciens, afin de ne pas polluer l'élaboration d'une politique publique par des contraintes administratives et techniques);
- une stratégie de légitimité et intérêt bien compris; co-construire ne se fait pas toujours au nom des valeurs de démocratie, de coopération, de solidarité, ce peut être une stratégie, notamment dans l'ESS, la Vie associative, les élus sont souvent seuls avec des ressources politiques internes à leur collectivité relativement modestes, ils s'appuient sur l'extérieur, ils rendent visibles un collectif pour se donner les moyens en interne d'avoir des arbitrages budgétaires ou politiques plus forts, co-construire est une obligation en l'absence de moyens d'imposer ses vues en interne; Xavier BERTRAND, dans le cadre de la politique culturelle de la Région Hauts de France, en 2015, suite à la parution d'un livre blanc par un Collectif régional des acteurs culturels et craignant de voir élire Marine LE PEN, a passé un accord électoral entre les deux tours et accepté un processus de co-construction de la politique régionale de la Culture et une augmentation de 50 % du budget sur la mandature; Xavier BERTRAND lors d'une intervention a dit que ce plan d'action a été co-construit, bien que la co-construction ne soit pas dans sa culture politique, qu'il essaye de s'y adapter;
- il faut un interlocuteur collectif et il y a différentes manières d'y parvenir de la tête de réseau légitime à des collectifs hybrides et ad hoc qui ne sont pas des têtes de réseaux spécifiques à un territoire ou des contre-pouvoirs;
- la définition préalable des attendus et des accords sur le processus de co-construction; deux écueils sont à éviter :
 - le procéduralisme, c'est-à-dire une participation sans objectifs et/ou des moyens définis, c'est une participation par la participation et chemin faisant peuvent apparaître le risque d'épuisement et la déception d'acteurs;
 - le vernis participatif sur des objectifs et des actions définis en amont.
- L'articulation des espaces de délibération institutionnels et non institutionnels; il est important que les acteurs non organisés aient leurs espaces, sans élus, sans pouvoir public afin de se positionner sur les politiques, il y a des exemples intéressants parmi des tables de quartier;



- le copilotage du calendrier, de l'animation et de la formulation des recommandations; prévoir les ressources et le coût de la participation, la relation de confiance;
- il faut prévoir les ressources et anticiper les coûts (temps et financement) de la participation, car il y a des inégalités de capacités des acteurs;
- les relations de confiance, car lors de l'étude reviennent
 - confiance/bienveillance, élaborer la confiance est une nécessité; pour un des élus contactés, être en confiance signifie parler librement, réfléchir à haute voix avec les acteurs associatifs, savoir que tout ce qu'il dira ne sera pas pris pour parole d'or, pour argent comptant, qu'il peut dialoguer sans que cela engage la collectivité;
 - identification et gestion des désaccords et des conflits; lors d'une co-construction, les situations de conflits peuvent apparaître, il faut voir comment gérer les désaccords, les afficher en suivant une méthodologie; par exemple BACQUÉ et MECHMACHE considèrent qu'il n'y a pas co-construction sans conflit, que le conflit peut être créateur, peut permettre d'aboutir à une tierce position permettant de le dépasser.

Conclusion

La co-construction n'est pas quelque chose de parfait :

- soit l'on est très critique par rapport à un idéal de la démocratie participative, un horizon vers lequel tendre,
- soit on la compare au contexte actuel de néo-technocratisme néolibéral avec des politiques très descendantes et la tentation autoritaire présente en Europe, présente dans certaines collectivités.

Il faut être vigilant par rapport à ce contexte pour valoriser les espaces de co-construction et sans doute faire des passerelles entre les formes de co-construction repérées dans le rapport.



ECHANGES AVEC LA SALLE

Paul BUCAU - Chargé de mission RNMA

Nous avons joué ce matin à un jeu auquel vous n'étiez pas présent, mais en entendant votre intervention, je me dis, qu'il faut qu'on vous y associe. C'est un serious game qui permet de décrire une expérience de co-construction. Dans les étapes que vous avez présenté, je pense que chacun a reconnu celles du jeu. Mais également des conditions de succès, et des impacts qui font écho à votre recherche. Je voudrais vous interroger sur la manière d'aller plus loin pour outiller les acteurs ? D'autres réseaux ont travaillé sur des modélisations, je pense à la Fonda avec les communautés d'actions. C'est donc une invitation, comme le jeu est à améliorer, à le retravailler ensemble.

Carole ORCHAMPT - Déléguée générale du RNMA

Il y aura des suites à ce travail d'action recherche sur le plan national et Laurent FRAISSE est informé de ce travail sur le serious game print. Des échanges auront lieu entre tous les membres du collectif sur ce jeu.

Kevin MEUNIER - Administrateur du Mouvement associatif rennais

À propos du concept de dépendance au sentier, pensez-vous qu'on puisse changer de paradigme dans la construction des politiques publiques ?

Laurent FRAISSE - Socio-économiste, membre associé du LISE, CNAM, CNRS

À propos de la dépendance au sentier, il faudrait élargir le spectre de l'étude et voir comment co-construire à partir de politiques anciennes, très réglementées. À l'heure actuelle, il s'agit plutôt de politiques relativement jeunes, récentes, territoriales pour lesquelles il n'existe pas de référentiels forts. De ce fait, la dépendance au sentier me semble être moins forte, y compris parce que demain, les politiques de l'ESS ou de la Vie associative peuvent disparaître. Il ne s'agit pas de politiques comme celle



de la voirie, pour lesquelles les politiques demeurent même lorsque les élus, les majorités changent. Je parle à grands traits, mais la dépendance au sentier me semble moins forte, il est donc plus facile de co-construire, l'enjeu est de savoir comment co-construire sur des politiques très normées, comment sortir de co-construction, de cogestion quasi corporatiste, comme c'est le cas pour la politique de l'agriculture.

Vous posez la question de la procéduralisation de la démocratie participative et d'une offre institutionnelle, cela concerne moins le débat sur la co-construction, mais plutôt ceux concernant la démocratie participative :

- faut-il vraiment détailler au risque de professionnaliser la participation et les processus? Par exemple, sophistication des tirages au sort risque de déclencher des contre-effets participatifs;
- ou, et cela rejoint l'interpellation de Julien TALPIN, lors du colloque de restitution du rapport, lorsqu'il a dit que la co-construction par rapport à des démarches de démocratie participative était sous-procéduralisée; cela rejoint la question du jeu, aujourd'hui, il y a des exemples, des pratiques, des guides, mais rien de détaillé concernant le processus; c'est un champ d'investigation et de recherche et il y a tension entre la décision de travailler sur la méthode au risque de rigidifier le processus ou d'avancer pour éviter d'être dans une notion flottante que chacun peut manipuler à sa guise.

Nous ne sommes pas encore dans la bureaucratisation de la co-construction.



ANIMATION :

LES ROUAGES DE LA CO-CONSTRUCTION



Julie SCHELCHER - Coordinatrice des projets de proximité
à la Ville de Mulhouse



Cécile VINCENT - Responsable Promotion de la vie
associative à la ville de Mulhouse



DUCK RACE
Sophie FRANTZ - accompagnatrice du projet



Adrien SIGRIST - Chargé de coordination de la Fabrique à
Entreprendre de l'agglomération mulhousienne



Karim BEN HAMED et Khalid ABOUNASRE
- FACE Alsace



LES ROUAGES DE LA CO-CONSTRUCTION

Un jeu coopératif

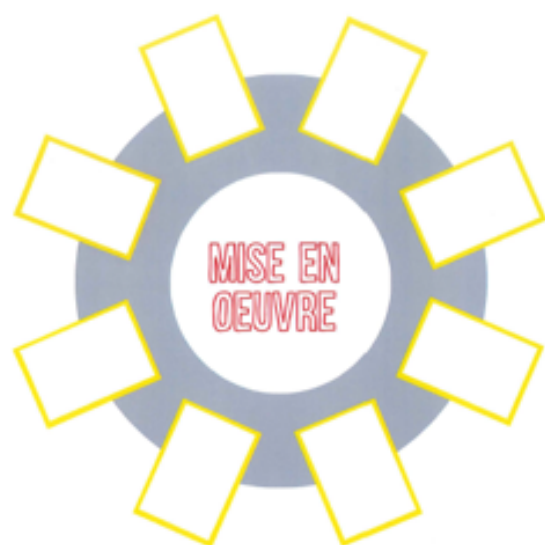
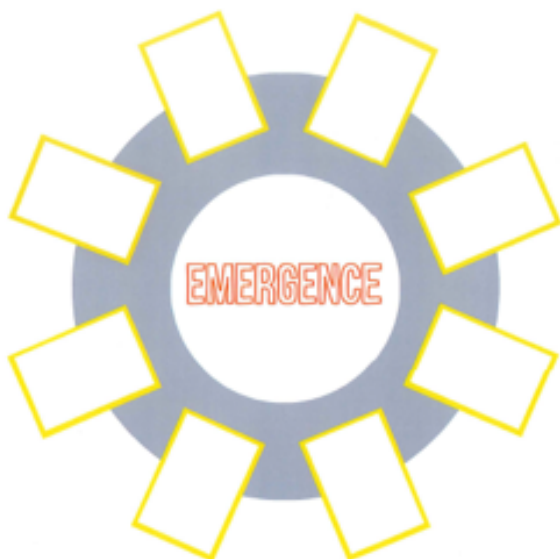
Fort des conclusions des rencontres de Villeurbanne de juin 2018 et de divers travaux menés sur la question¹, un équipage a approfondi le processus de co-construction pour concevoir un jeu coopératif. Il propose de modéliser collectivement une expérience de co-construction à partir de différents modules et cartes.

▶ Celui-ci a pour but :

- **d'identifier les différentes dimensions d'un processus de co-construction** (étapes, parties prenantes, conditions de réussite et effets produits)
- **d'analyser collectivement une expérience de co-construction**

▶ Le jeu se compose de :

- un **plateau** constitué par une feuille de paperboard vierge sur laquelle le groupe peut créer des liens logiques entre les modules
- les « **roues** »



¹ la notion de communautés d'action de la Fonda, le travail sur l'évaluation de la co-construction du Rameau, les capteurs de commun de capabilité de l'institut Godin, le travail sur l'évaluation de l'utilité sociale de l'Avisé, etc.

- des modules « **acteurs** »



- des cartes « **conditions** »



- des cartes « **effets** »



Pour jouer, on attribue les rôles suivants :

- un « **conteur** » qui témoigne de son expérience de co-construction
- un « **groupe de joueurs** » qui coopèrent pour modéliser l'expérience contée
- un « **animateur** » qui guide le groupe dans sa modélisation



Déroulement d'une partie

Une partie dure entre 30 et 45 minutes.

1. L'animateur présente les règles du jeu. Il distribue les cartes « condition » et « effet » à chacun des joueurs jusqu'à épuisement des tas
2. Le conteur présente son témoignage en 10 mn environ
3. A la fin du témoignage, les joueurs disposent collectivement les « roues » et les modules « acteur » pour construire un plateau qui correspond à l'expérience présentée
4. Sur la première « roue » du processus, chacun des joueurs est successivement invité à placer une carte « condition » réalisée à cette étape du processus. Le joueur peut brièvement expliquer son choix aux autres joueurs. Au besoin, les joueurs peuvent interroger le conteur pour avoir des précisions sur l'expérience. Une étape est terminée lorsque les joueurs sont d'accord pour passer à l'étape suivante.
5. On procède ainsi pour chacune des étapes.
6. L'étape « évaluation » se déroule en deux temps :
 - Comme dans les autres étapes, les joueurs peuvent poser, s'il y a lieu, des cartes conditions. Quand aucun joueur ne souhaite plus poser de carte « condition », les cartes « conditions » sont mises de côté.
 - Les joueurs peuvent alors poser les cartes « effet » sur la roue « évaluation », au niveau d'un module « acteur » ou un autre endroit du plateau selon le choix du participant.
7. Le conteur et les participants échangent sur le processus construit collectivement. Les cartes « condition » et « effet » non utilisés peuvent être analysées pour voir si elles ont manqué au processus ou si elles n'étaient pas nécessaires.



DES EXEMPLES DE CO-CONSTRUCTIONS

Julie SCHELCHER - coordinatrice des projets de proximité
de la Ville de Mulhouse

Cécile VINCENT - Responsable Promotion de la vie
associative à la ville de Mulhouse

Sophie FRANTZ - accompagnatrice du projet

Adrien SIGRIST - Chargé de coordination de la Fabrique à
Entreprendre de l'agglomération mulhousienne

Karim BEN HAMED et Khalid ABOUNASRE
FACE Alsace



Des exemples de co-construction

Pour mettre en application le jeu coopératif, les participants se sont appuyés sur plusieurs expériences de co-construction locales.

La journée citoyenne

TÉMOIGNAGE DE

Julie SCHELCHER
Coordinatrice des projets de proximité
à la Ville de Mulhouse

Initiée par Mulhouse Alsace Agglomération, la Journée citoyenne réunit des habitants de tous les quartiers pour œuvrer à l'amélioration du cadre de vie. Cette journée conviviale permet de réaliser des chantiers proposés et organisés par les habitants. Au-delà des travaux, c'est l'entraide, les rencontres, le lien social et l'ambiance sympathique qui amènent les participants à revenir participer l'année suivante. C'est également une manière de rencontrer des services techniques qui accompagnent les chantiers, pour mieux connaître l'action publique de terrain.

Organisée depuis 2012 à l'échelle d'un quartier et avec 50 participants, la manifestation a progressivement pris de l'ampleur au fil des années pour s'étendre à toute la ville avec plus de 700 participants et une trentaine de chantiers citoyens.

Tout le monde peut participer aux ateliers, il y en a pour tous les goûts et tous les âges : espaces verts, peinture, nettoyage, jardinage, petits travaux... les chantiers sont divers et répondent aux demandes des habitants. Les inscriptions aux ateliers se font en ligne pour recenser les participants et organiser au mieux la journée.

Après une matinée de travail, tout le monde se retrouve pour un déjeuner convivial offert par la Ville de Mulhouse. L'occasion de se retrouver pour un moment de partage et poursuivre la dynamique collective.

Pour la collectivité, c'est une organisation transversale qui s'est mise en place pour mobiliser l'ensemble des services concernés.

Analyse

Acteurs :

- Habitants
- Les associations / partenaires de quartier
- Bailleurs sociaux
- Ecoles
- Services
- Elus
- Prestataires extérieurs pour la convivialité : traiteur, boulangerie...



Les étapes de la démarche :

- Solliciter les habitants pour proposer des projets : réunion, calendrier, fiches projets
- Réunions interservices : analyse des projets, proposition de chantier, définition des besoins matériels et humains, logistique, lien entre services et habitants référents.
- Communication
- Inscriptions en ligne
- Convivialité
- Logistique

Les effets :

- Lien social
- Vivre ensemble
- Solidarité
- Partage
- Citoyenneté
- Amélioration du cadre de vie
- Échange entre habitants et services
- Convivialité

Les conditions qui ont servi la démarche :

- co-construction
- Temps
- Partage d'expérience
- Partenariat
- Méthodologie de projet

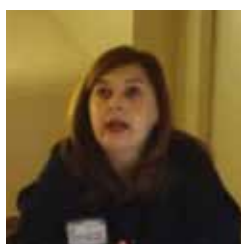
Celles qui ont manqué :

- Des habitants nouveaux dans l'organisation pour porter les projets (toujours les même qui s'investissent)
- Les habitants de Haut Poirier se sentent dépossédés et veulent recentrer la convivialité à nouveau dans leur quartier.



Démarche co-construite de valorisation du bénévolat Mulhousien

TÉMOIGNAGE DE



Cécile VINCENT

Responsable Promotion de la vie associative à la ville de Mulhouse

Lors de la campagne municipale de 2014, Jean ROTTNER s'était engagé à développer une carte avantage pour les bénévoles mulhousiens, moyen de valorisation classique du bénévolat.

Rapidement élus et techniciens décidèrent d'associer le monde associatif à la réflexion autour de la valorisation du bénévolat mulhousien. Dans un premier temps, ce fut sous la forme d'un groupe de travail réunissant des têtes de réseau locales, puis dès le mois de décembre 2016 ce premier cercle fut élargi à l'ensemble des bénévoles mulhousiens souhaitant rejoindre cette réflexion.

Trois temps forts réunissant plus d'une cinquantaine de personnes à chaque fois furent organisés en 2017 et 2018. Les bénévoles présents étaient représentatifs des différents niveaux d'engagement associatif : Dirigeants, jeunes, bénévoles occasionnels ou permanents. Ils participèrent à des ateliers destinés à faire émerger la parole autour de ce qui faisait leur bien-être ou leur mal-être en tant que bénévole. Une définition commune du bénévolat, des échanges sur les leviers et les freins à l'engagement émergèrent des débats. Enfin, rapidement l'idée d'une carte avantages fut abandonnée car elle n'était pas en adéquation avec les valeurs du bénévolat. A contrario, la reconnaissance, la valorisation des bénévoles dans les associations sont apparues comme des points essentiels à l'engagement. Pour les plus jeunes, la valorisation des compétences acquises durant leur bénévolat dans la recherche d'un emploi étaient une demande prioritaire.

Fort de ces échanges, plusieurs pistes ont été explorées dont celle des passeports bénévoles. L'idée de créer un passeport mulhousien fut validée en plénière (janvier 2018). L'équipe de la Ville, après avoir interrogé des acteurs proposant et utilisant ces documents de types passeport bénévole, proposa un dispositif de formation expérimentale pour aller plus loin qu'un simple outil papier, proposition validée lors de la dernière plénière de juin 2018.



Depuis septembre 2018, 6 associations de type très différent (jeunes, personnes en souffrances psychiques, fédération d'associations jeunesses, club sportif, communautaires, recyclerie etc...) expérimentent ce dispositif.

5 temps de rencontres, pour faire connaissance, construire des indicateurs de réussite, se former à l'accueil, la posture bienveillante, au repérage et la valorisation des compétences, les ont réunis.

Aujourd'hui elles sont dans une phase de test des outils qui leur ont été présentés. Les premiers retours sont positifs quant à l'intérêt de ces formations et des échanges qui ont permis la création de liens et de solidarité inter associative.

Le 4 avril 2019, une grande plénière est prévue pour faire un retour de cette expérimentation. Si le dispositif est approuvé par les associations qui participent à l'expérimentation. La diffusion de ce dispositif de formations et d'accompagnement, comme réponse à la promesse de campagne de 2014 « valoriser le bénévolat à Mulhouse » sera mis au vote des bénévoles mulhousiens.

Duck Race

TÉMOIGNAGE DE

Sophie FRANTZ
accompagnatrice du projet

Co-construire un événement populaire

Les points de blocages initiaux

Depuis 3 ans, deux associations souhaitaient organiser une tombola associative sur le territoire de Mulhouse par le biais d'une course géante de canards (en plastique).

Le lancement de cet événement a été tenté à différentes reprises durant ces 3 années, mais n'a pas abouti à cause de différentes raisons : problèmes logistiques, difficultés dans la mobilisation de partenaires ou d'associations bénévoles, etc. En effet, différentes réunions de mobilisation ont eu lieu en 2017. Mais l'élan s'essouffait rapidement au sein des différentes associations partenaires. Des points de blocages ont été constatés, notamment la rigidité de la charte d'engagement ainsi que le déséquilibre des intérêts entre les partenaires et les associations porteuses.



La volonté de co-construire

Fin 2017, la ville de Mulhouse souhaitant vivement que ce projet ait lieu, se propose d'accompagner plus fortement les 2 associations porteuses du projet. En levant les points de blocages cités précédemment, un comité de pilotage composé de 5 associations a pu se mettre en place et porte aujourd'hui l'évènement depuis plusieurs mois.

Dès lors, la co-construction s'est effectuée à partir de ce comité de pilotage entouré de partenaires. Les éléments apportés par chacun des participants ont permis de trouver des solutions logistiques, des leviers de communication, des partenariats financiers, et de faire évoluer le projet pour proposer fin avril cet évènement populaire Mulhousien.

Le partage des tâches a pu être effectué grâce à l'utilisation de différents outils de pilotage qui ont permis d'alléger le travail des porteurs-clés.

Nous sommes aujourd'hui dans la dernière ligne droite de l'organisation de cet évènement. La mobilisation des acteurs doit continuer jusqu'au bout afin de mener à bien ce projet, et cela n'est pas toujours aisé, d'où l'importance de créer un groupe ayant les mêmes objectifs dès le début du projet.

La mise en place de la DUCK RACE à Mulhouse est un bel exemple de co-construction de par la mixité et des acteurs, des idées et des volontés. Le projet a évolué grâce à l'apport de chacun des acteurs, mais force est de constater, à 2 mois de l'échéance, que la mobilisation dans le temps reste compliquée et pourtant primordiale. Pour cela, il est nécessaire de créer une dynamique de groupe, d'envies et d'objectifs communs, de les incarner et de les impulser.

Nous continuons à nous rencontrer à périodicité fixe pour finaliser la mise en place de ce projet et voir ensemble le 28 avril 2019 cette marée de canards jaunes défilant sur l'Ill, et le sourire des enfants et de leurs parents encourageant leurs canards !

Court-circuit

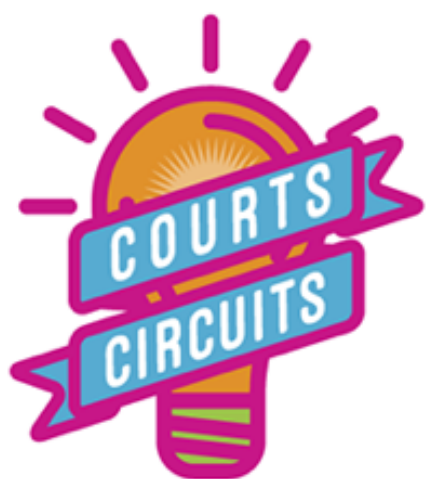
TÉMOIGNAGE D'

Andrien SIGRIST

chargé de coordination de la Fabrique
Entreprendre de l'agglomération mulhousienne

 **APPEL À PROJETS** 2018

ENTREPRENONS & TRAVAILLONS AUTREMENT



**UNE IDÉE LUMINEUSE
POUR LANCER VOTRE
PROJET LOCAL ?
PARTICIPEZ !**

La Ville de Mulhouse, Mulhouse Alsace Agglomération, en partenariat avec la MEF Mulhouse Sud Alsace et l'Agence de la participation citoyenne organisent «Courts circuits» depuis 2016, un appel à projet pour les porteurs de projets innovants, dans le cadre du mois de l'économie sociale et solidaire. Cet appel à projet est à destination des particuliers, des groupes de citoyens, des associations, des entreprises...

Les critères : Les projets qui vont déboucher sur la création d'activité économique, des emplois, mais aussi plus de solidarité, de bien-être, de proximité sur l'agglomération mulhousienne, et qui respecte la notion de circuit court.

- Une sensibilité aux valeurs portées par l'économie sociale et solidaire et qui s'inscrivent dans le projet.
- Un besoin d'expertise pour aider à avancer (communication, business plan, informatique...).

5 projets sont sélectionnés par une première commission qui permet de déployer des parrainages.



Les porteurs de projet bénéficient alors d'un accompagnement bienveillant des parrains, afin de faire prospérer leur projet et de se préparer au pitch décisif. Les cinq projets sont ensuite invités à pitcher devant un jury. Ce jury, composé de deux collègues, l'un professionnel, l'autre citoyen, découvrira les concurrents et délibère dans la foulée.

FACE

TÉMOIGNAGE D'

Karim Ben Hamed et Khalid Abounasre
FACE Alsace

FACE
Les entreprises contre l'exclusion

Via-l'Emploi
seniors

Genèse du projet

Le groupe AG2R LA MONDIALE, la Fondation FACE et les clubs pilotes du Grand Toulouse, de Paris et du Sud Provence ont décidé de mettre en commun leur expérience dans des démarches et initiatives visant le maintien ou le retour à l'emploi des seniors.

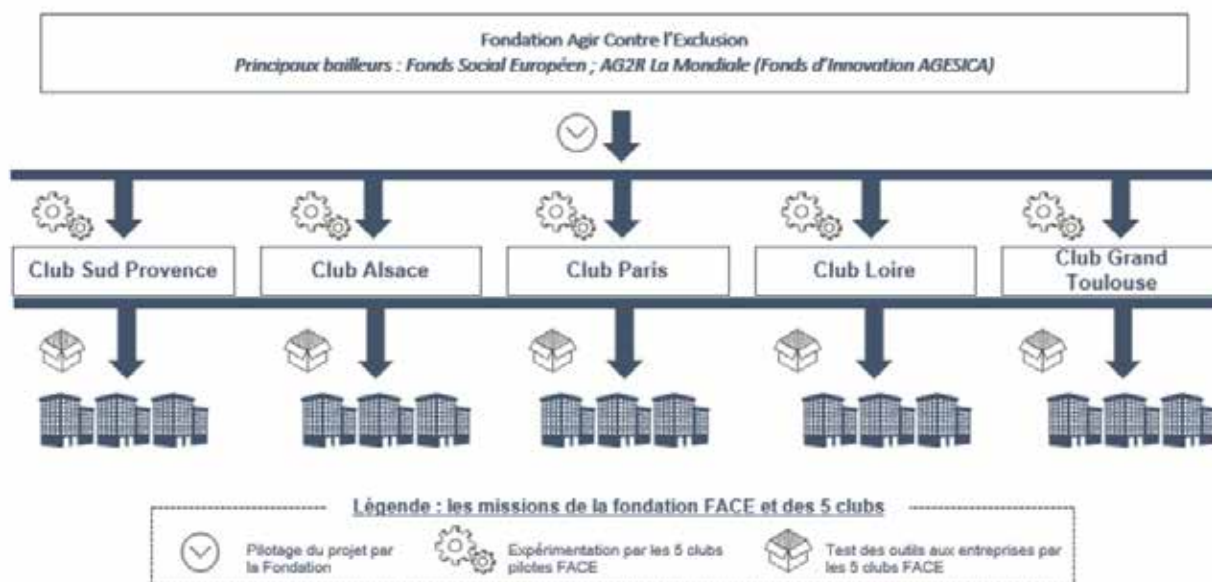
Dans cette perspective, ils ont pris la décision d'engager une étude de faisabilité dont l'objectif était de définir l'ambition d'un projet partenarial qui pourrait être conduit et déployé en commun.

Sur la base de cette étude (Mai 2015), une démarche de co-construction d'un projet ambitieux susceptible d'être déployé à grande échelle a ensuite été conduite avec les 3 clubs FACE pilotes, les équipes sociales d'AG2R LA MONDIALE de leurs territoires, et la Fondation FACE.

Un projet expérimental

Le projet Via l'emploi a été élaboré pour consolider une méthodologie d'accompagnement des entreprises dans la gestion des âges et plus particulièrement dans la mise en place d'actions en faveur du maintien ou du retour dans l'emploi des seniors, en mobilisant l'ensemble des parties prenantes concernées (les seniors, les experts, le SPE et les entreprises).

Déploiement du projet



Le projet Via l'Emploi est financé par le Fonds Social Européen et AG2R LA MONDIALE pour la période 2017-2018.

Le projet est piloté par la Fondation Agir Contre l'Exclusion et expérimenté sur 5 territoires par des clubs FACE, afin de mobiliser et sensibiliser les entreprises sur l'emploi des seniors.

Sur les 5 sites pilotes, a été constitué une série de groupes de travail composés d'entreprises locales, d'experts de l'emploi et des pouvoirs publics, pour participer à la construction des outils et à la méthodologie d'accompagnement. Sur les 5 territoires, 17 entreprises et 16 expert.e.s ont été mobilisés.



Phases du projet

Phases du projet



En bref

Favoriser le maintien dans l'emploi des seniors, en sensibilisant et en accompagnant les entreprises dans leurs pratiques de gestion des âges.

Un projet en lien avec les parties prenantes du territoire (clubs, expert.e.s, entreprises, pour repérer les bonnes pratiques et co-construire le parcours et les outils.

5 territoires d'expérimentation : FACE Paris, FACE Grand Toulouse, FACE Loire, FACE Alsace, FACE Sud Provence.

Soutiens : AG2R LA MONDIALE, FSE, FDJ

Découvrez le dispositif : [lien vers le flyer](#)






TABLE-RONDE

la co-construction dans toutes ses dimensions

Animation : Patrick GERBER, Représentant du RNMA




Caroline JOSSEAUME - directrice d'Alsace Mouvement associatif



Sandra GUILMIN - chargée de mission à l'Eurométropole de Strasbourg



Elodie JULLIEN - directrice de la recherche, Le Rameau



Hakim AZGRAR - chargé de mission, Pays d'Aix-Associations



Patrick BEAUVILLARD - Institut des territoires coopératifs



LA CO-CONSTRUCTION DANS TOUTES SES DIMENSIONS

Partie 1 **La co-construction des politiques publiques**



Caroline JOSSEAUME
Alsace Mouvement associatif

Programme de formation pour les bénévoles associatifs

Ce programme a été mis en place il y a une dizaine d'années à l'initiative du réseau de Soutien aux associations en Région Alsace (SARA). Le Conseil régional a été sollicité pour obtenir un financement afin de monter ce projet qui a retenu toute son attention. Dans un premier temps, une expérimentation a été mise en œuvre, deux ans plus tard une action plus officielle s'est développée en Alsace. Grâce à ce financement régional, un programme très intéressant de plus de 300 heures annuelles de formation d'environ 700 bénévoles a été mis en place. L'initiative était associative, le Conseil régional s'est saisi de la formation des bénévoles et l'a intégrée dans sa politique publique. Au départ, ce programme était rattaché à la direction de la Formation professionnelle, cela illustre l'importance qu'il avait pour le Conseil régional. À partir des idées que le Mouvement associatif a apportées, grâce à des échanges et de la pédagogie, ce dispositif est désormais inscrit dans la politique publique en faveur du secteur associatif.

Le programme a été modifié avec l'apparition de la Région Grand Est : de nouveaux acteurs de Lorraine et de Champagne sont apparus. En Alsace, nous avons gardé le même interlocuteur politique et la Lorraine a gardé le même interlocuteur technique au sein du Conseil régional. La co-construction a dû être recomposée avec des acteurs de la même collectivité, mais en Champagne-Ardenne, il s'agit désormais de la Chambre régionale d'économie sociale qui portait auparavant un programme de formation des bénévoles, en Lorraine, ce type de programme n'existait pas, mais la Région cofinçait le Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA). De nouveaux tours de table ont été organisés, et recomposer une action cohérente avec d'autres acteurs associatifs n'a pas été une mince



affaire. La co-construction avait été aisée entre un acteur associatif et un acteur public, elle est devenue très complexe lorsque les acteurs se sont diversifiés et lorsque les techniciens de la Région ont changé.

En 2016, comme les acteurs associatifs ont eu des difficultés à s'entendre, la Région a commencé à perdre patience, nous avons été à deux doigts de passer en marché public, alors que ce projet émanait du secteur associatif. À force de discussions, nous avons réussi à convaincre la collectivité régionale : le programme de formation des bénévoles est resté dans la politique publique régionale. De plus, il a gagné en cohérence, car il a été pris en charge par la Direction de la Vie associative et de l'Économie sociale et solidaire. Le fait que cette formation ne soit plus rattachée à la direction de la Formation professionnelle nous a permis d'éviter de passer en marché public.

Nous en avons conclu que la co-construction devait se dérouler dans la durée, qu'il était vraiment important que les interlocuteurs ne changent pas fréquemment. Lorsque les acteurs changent subitement, il est très difficile de poursuivre le dialogue, parfois il faut presque recommencer au départ. Le secteur associatif doit être solide pour continuer à faire entendre son point de vue à la collectivité, il ne doit pas hésiter à développer des arguments, il faut être très factuel, trouver les compétences juridiques associatives. Nous devons rester « droits dans nos bottes », il ne faut pas hésiter à aiguillonner la collectivité, parfois à taper du poing sur la table en dépit du lien financier qui peut pervertir les échanges.

La co-construction s'est faite avec des acteurs à l'écoute, nous avons été pédagogues, patients et fermes ce qui a permis au projet de se concrétiser. Ce point de vue est alsacien, nos collègues lorrains et champenois vous raconteraient vraisemblablement une autre histoire, car ils semblent l'avoir vécu comme une déconstruction et non pas une co-construction. Actuellement, lorsque ce sujet est abordé, des crispations sont perceptibles, car ils estiment avoir perdu des dispositifs, alors que nous estimons les avoir renforcés. La co-construction est aussi une question de point de vue.

Fonds pour le développement de la vie associative

La politique du FNDVA qui sert à financer la formation des bénévoles est portée par l'État, par le ministère Jeunesse et sport. Jusqu'à l'an dernier, il s'agissait de fonds dédiés à une formation interne aux associations, en 2018 un volet s'est ajouté, financé par l'ancienne réserve parlementaire. Ces fonds ont été répartis auprès des directions décentralisées du ministère Jeunesse et sport. Le nouveau FNDVA finance de la formation, du fonctionnement et des projets associatifs innovants. Sous couvert de co-construction, le Mouvement associatif a été invité à réfléchir aux critères d'attribution des fonds. Très vite, nous nous sommes rendu compte que nous servions de caution à l'État qui avait déjà défini ses critères, que cela créerait des crispations au sein du monde associatif, car le Mouvement associatif était mis en avant comme coacteur du dispositif, alors qu'il n'avait pas son mot à dire. Il est facile de parler d'instrumentalisation, c'est un mot à la mode, mais c'est un risque réel. Je répète qu'il est vraiment important que le secteur associatif reste « droit dans ses bottes » lors de processus de co-construction avec les acteurs publics. Il ne doit pas hésiter à taper du poing sur la table, à rester dans son rôle de poil à gratter des collectivités.



Le travail de co-construction ne peut se faire que dans la durée, en prenant le temps d'instaurer la confiance entre les acteurs. Lorsque le monde associatif a des objectifs clairs, lorsqu'il est transparent sur ses projets, lorsqu'il n'hésite pas à dire « non » quand il le faut, cela montre qu'il est un acteur fiable. La co-construction se fait plus facilement et la collectivité est prête à entendre des critiques formulées posément et soutenues par de bons arguments.



Sandra GUILMIN

Chargée du développement de l'Économie sociale et solidaire pour la Ville de Strasbourg et l'Eurométropole

La Ville de Strasbourg et l'Eurométropole sont deux institutions différentes, mais elles ont un poste commun, car beaucoup de leurs salariés travaillent en commun.

Notre objectif n'était pas de rédiger un « guide de la co-construction », d'ailleurs, nous n'avons pas qualifié ce document de guide. Simplement, au cours du travail avec les acteurs, nous avons éprouvé le besoin d'écrire notre expérience de la co-construction. Nous estimions que cela pouvait être utile à d'autres. C'était également une façon de marquer la fin d'une étape. Nous avons repoussé le terme de guide, car nous ne voulions pas avoir l'air d'enseigner la bonne parole. Cette publication a été rédigée avec humilité.

Depuis quelques années, avec divers acteurs, nous co-construisons des actions sur la politique publique. J'ai compris que vous aviez un intérêt technique par rapport à ce « guide », mais je dois auparavant décrire le cadre dans lequel il a été réalisé. En 2010, nous avons co-construit une sorte d'instance appelée « Conseil de l'Économie sociale et solidaire ». Nous voulions créer un lieu de dialogue, nous n'avions pas d'idées préconçues, les acteurs associatifs non plus, nous avons donc décidé de le construire ensemble. Nous avons lancé un document PowerPoint vide, et nous avons listé ce dont nous avons besoin : missions, objectifs, invités. C'était le point de départ et l'instance de dialogue est devenue l'organe de gouvernance de notre politique de l'Économie sociale et solidaire, l'endroit vers lequel convergent les discussions et parfois les projets du territoire. Dans le cadre de cette table ronde, je ne peux pas détailler le fonctionnement de ce Conseil, mais je peux dire qu'il est à l'origine d'expérimentations, d'avis écrits, par exemple sur la stratégie de développement économique de l'Eurométropole, sur le schéma public des achats responsables, sur la politique « 0 déchet, 0 gaspi ». Nous avons utilisé cet outil pour faire de la transversalité.

Puis, sous l'impulsion de partenaires européens, nous nous sommes lancés dans un programme



européen au sujet de l'innovation sociale. La co-construction les intéressait, ils souhaitent partager notre expérience dans le cadre d'échanges de bonnes pratiques. Dans ce programme, nous avons travaillé sur l'innovation sociale, nous avons fait des expérimentations, un acteur a utilisé le terme de co-construction et proposé de faire un document écrit sur le travail réalisé.

Avant l'apparition de ce « guide », une culture et une confiance s'étaient installées.

Le document est épais, car nous avons travaillé avec une facilitatrice graphique : ne pouvant nous adresser à tout le monde, nous souhaitons que ce « guide » soit dans un premier temps destiné aux élus et aux agents de collectivités territoriales, avec l'apport des entrepreneurs de l'Économie sociale et solidaire. Il fallait donc que tout agent puisse se l'approprier, quelle que soit sa catégorie, sa capacité de maîtriser un écrit.

Nous avons utilisé la durée de 30 mois de ce programme européen. Nous avons commencé par nous observer et prendre des notes, puis nous avons mis nos observations en commun sur de grandes affiches et nous avons effectué un classement. Nous avons même participé à une exposition au Shadok, lieu ouvert au public en proposant aux visiteurs de donner leur avis. Nous avons essayé de définir ce qu'était une politique publique, puis d'établir les étapes de sa co-construction. Les définitions ont été simplifiées au maximum pour qu'elles soient accessibles à tous. Nous avons listé les écueils à éviter, les bonnes pratiques à mettre en avant.

La confiance est fondamentale. À l'époque, il était aussi improbable qu'un Conseil de l'Économie sociale et solidaire soit créé sous l'impulsion très forte des acteurs de terrain et que la rédaction et l'impression d'un « guide » sur la politique publique ne soient pas réalisées à la direction générale de la collectivité publique. La clé de la réussite a été la confiance.

La posture de l'élu est aussi fondamentale. Nous sentons quand un élu est dans une position d'écoute, quand il impulse, qu'il n'essaie pas d'imposer son point de vue.

Un autre élément déterminant est l'information. Nous n'avons pas eu le problème de décider, car il n'y a jamais eu de vote décisionnel sur ce qui serait dans le « guide », il y a toujours eu consensus. Mais en amont, le partage de l'information a été total, tout fut transparent. Si vous ne fournissez pas les billes pour construire avec vous, la réalisation partira de travers, ce qui influera sur le processus.

J'apprécie beaucoup ce que j'apprends lors de ces Rencontres, la co-construction n'est pas seulement un « guide » rédigé un moment donné, des documents écrits importants pour faire connaître l'action. Elle se réalise dans la durée, c'est un état d'esprit à partager, il n'y a pas que des sachants.



ECHANGES AVEC LA SALLE

Quel est, selon vous, le plus grand risque dans une démarche de co-construction ?



Sandra GUILMIN - Ville de Strasbourg

Le plus grand écueil serait l'instrumentalisation. Dans notre expérimentation de la co-construction, nous n'avons pas bien réussi le travail avec les habitants, car c'est un terrain miné par les précédentes expériences. Les habitants n'ont pas été volontairement instrumentalisés, mais il s'agissait d'expérimentations, elles ont souffert d'un manque de savoir-faire. Les villes commencent à avoir une culture de la démocratie locale, mais lorsqu'un service a posé une question à des habitants, qu'un autre service est venu poser la même question, etc. L'habitant finit par dire qu'il a répondu x fois la même chose, qu'il n'a jamais eu de retour, qu'il ne sait pas à quoi son avis a été utile, donc qu'il en a assez. Les habitants ont cependant envie de participer, car ils savent que cela pourrait faire naître des projets plus intéressants, plus riches, mais ils veulent d'abord avoir un retour.

Par ailleurs, les élus n'établissent pas toujours de bonnes relations avec les associations. Nous avons travaillé sur une expérimentation sur des soutiens à des initiatives collectives d'habitants. Je venais du milieu associatif, le fait de travailler à la Ville a changé le regard des autres. J'étais devenue « institution publique » et la relation était totalement changée. Les participants qui me connaissaient en tant qu'associative ont dû intervenir. Cela semble être des détails, mais pour co-construire, c'est fondamental.

Le manque de temps est également un écueil très important. Le temps permet de co-construire dans la confiance. Quand la Région Grand Est a été créée, nous nous en sommes rendu compte, car il a fallu discuter avec la nouvelle entité régionale, avec de nouveaux partenaires. Chacun est venu avec sa façon de travailler, nous nous sommes mis autour de la table, la collectivité nous a enjoint de nous mettre d'accord, mais nous n'avons pas eu le temps de discuter auparavant entre nous pour trouver cet accord. Il aurait fallu avoir le temps de créer une culture et une pratique communes aux acteurs associatifs.

LA CO-CONSTRUCTION DANS TOUTES SES DIMENSIONS

Partie 2 **Les alliances territoriales**



Elodie JULLIEN
Le Rameau

Contexte et objectif

Depuis 2008, Le Rameau développe des travaux de recherche sur la co-construction territoriale. Nous nous sommes aperçus que ce mouvement de coopération entre organisations différentes (associations, entreprises, collectivités, acteurs académiques) se développe en France. Les pratiques et les acteurs se diversifient et des « catalyseurs territoriaux » apparaissent.

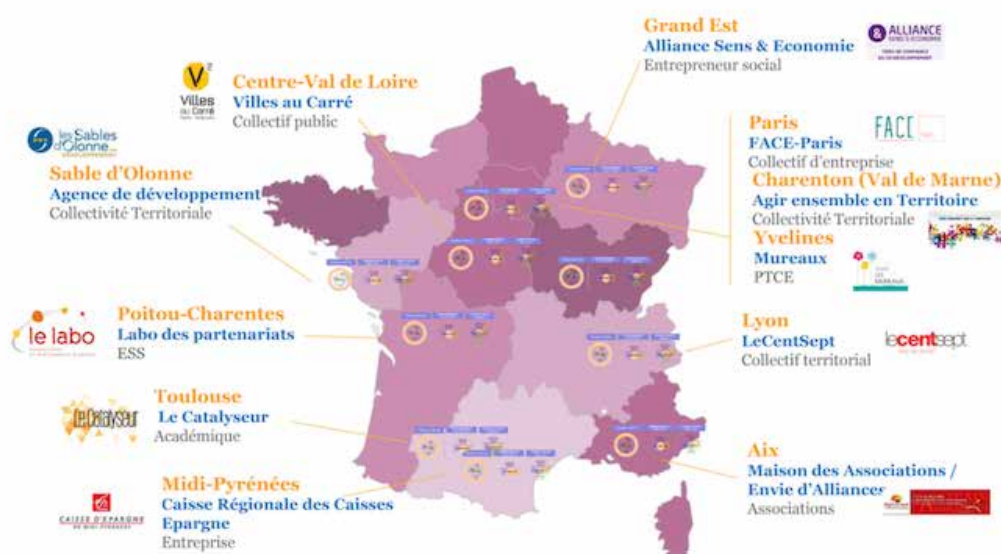
Nous nous sommes demandé comment permettre à ces acteurs territoriaux de s'approprier la co-construction, d'en connaître les pratiques, de faire en sorte que les connaissances et si possible les compétences puissent se développer.

En partenariat avec le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) et la Fédération nationale des Caisses d'épargne (FNCE), Le Rameau a souhaité expérimenter un nouveau mode d'appropriation : le parcours d'expérience, dédié à la co-construction territoriale.

Ce parcours réunit 11 opérateurs territoriaux, dont Pays d'Aix Associations.

La vocation de ces opérateurs est d'améliorer les dialogues sur leurs territoires.

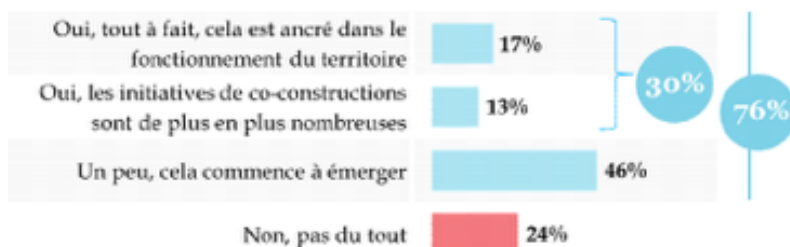
Ce parcours est un cheminement sur 9 mois, au cours desquels des sessions collectives sont organisées pour réfléchir à ce que signifie être catalyseur territorial et animateur de territoire,



quelles sont les postures, quels sont les métiers, quelles sont les pratiques. Car il existe un enjeu pour favoriser la co-construction territoriale. Ce parcours s'est terminé en novembre 2018, nous vous faisons part des premiers enseignements.

Un constat de terrain

Ce mouvement de co-construction entre organisations différentes est effectif : 76 % des maires observent cette dynamique nouvelle sur leur territoire. Ils identifient le mouvement à l'œuvre, ils ont la volonté de s'impliquer, d'impulser davantage, mais ils ne savent pas encore comment.



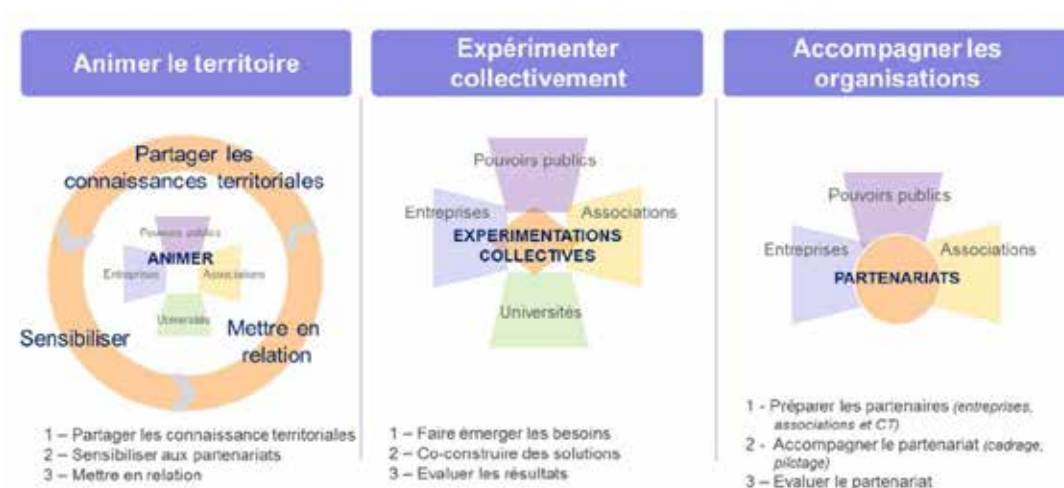
Les animateurs territoriaux constatent qu'à partir du moment où un acteur a pour vocation d'animer le territoire, des dynamiques de coopération, de co-construction se développent. Un mouvement monte du territoire, il est favorisé et renforcé par des acteurs qui ont cette vocation, ce rôle majeur de l'animer.



Les leviers de la co-construction territoriale

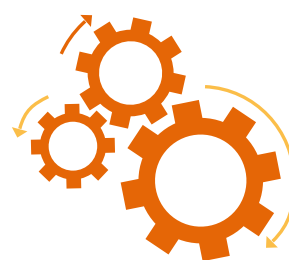
Deux leviers favorisent la co-construction territoriale.

La condition majeure pour que le processus débouche est la connaissance de l'ingénierie qui permet de créer, de favoriser l'interconnaissance.



Il s'agit de savoir comment recréer le dialogue entre les organisations, comment favoriser l'interconnaissance, l'ouverture à l'autre, le fait d'être en confiance qui permettront de générer de nouveaux projets.

Cette ingénierie doit être complétée par des « tiers lieux de coopération » où les organisations pourront se rencontrer autour de thématiques (outils numériques, espaces de travail ou lieux de convivialité).



Un nouveau métier en émergence : catalyseur territorial

L'interconnaissance est portée par des catalyseurs territoriaux dont le rôle est de créer du lien, de l'interconnaissance.

Les liens entre les organisations ont toujours existé, mais depuis 5 ou 6 ans, un besoin apparaît, celui qu'un acteur particulier organise le dialogue territorial, qu'il développe et fasse vivre les liens entre les acteurs pour créer connaissance et confiance qui permettront de créer des synergies, donc des projets.





Un catalyseur territorial doit connaître son territoire, ses enjeux, la diversité des acteurs qui peuvent interagir.

Il est là pour organiser le dialogue territorial, la mise en relation, l'accompagnement des organisations lors de partenariats et pour impulser la conception d'expérimentations collectives.

Les catalyseurs sont divers : collectivités territoriales, associations (Pays d'Aix Associations), entreprises (notamment de l'ESS), acteurs académiques (« Le catalyseur », université de Toulouse).

Le catalyseur est un acteur neutre, il connaît très bien son territoire, sa composition, ses acteurs, leurs enjeux, leurs capacités à interagir. Sa neutralité lui permet d'avoir un langage commun aux divers acteurs. Il va créer un écosystème favorable de connaissances, de liens.

Il est très important de valoriser ce métier émergent, car c'est l'une des conditions qui va générer de la co-construction. La valeur ajoutée de son action doit être mise en évidence, comme la diversité des activités que recouvre le terme de catalyseur territorial. Pour Le Rameau, en plus de valoriser cette fonction, un enjeu majeur est de la pérenniser, car l'interconnaissance étant peu visible, le financement de ce métier est difficile.

Pour Le Rameau, les Maisons des associations (Pays d'Aix Associations est un exemple très intéressant) peuvent être dans une posture de catalyseur territorial. Les Maisons des associations sont ancrées dans un territoire, elles connaissent son écosystème, elles sont capables de mettre en place du dialogue territorial, il existe un système de formations, de partenariats entre associations et entreprises, donc elles peuvent accompagner des acteurs souhaitant créer de nouveaux partenariats. D'ailleurs, dans une conclusion des Rencontres de Villeurbanne, le terme de « connecteur » a été utilisé pour qualifier les Maisons des associations.

S'il est facile d'expliquer ce rôle, le concrétiser est beaucoup plus difficile. Il a été question de posture, de culture, de confiance. Ce rôle est complexe, car le catalyseur territorial doit pouvoir comprendre et s'adresser à tout le monde, sans oublier les problématiques opérationnelles pouvant être rencontrées.

Un enjeu de compétences

Le catalyseur territorial doit avoir des compétences techniques (comment organiser des partenariats, connaître son écosystème) et avoir les compétences liées à sa posture (comment trouver le langage commun qui permettra à tous de se parler en confiance et donc de créer des projets). Cet enjeu de compétences se situe au démarrage, il faut l'investiguer.

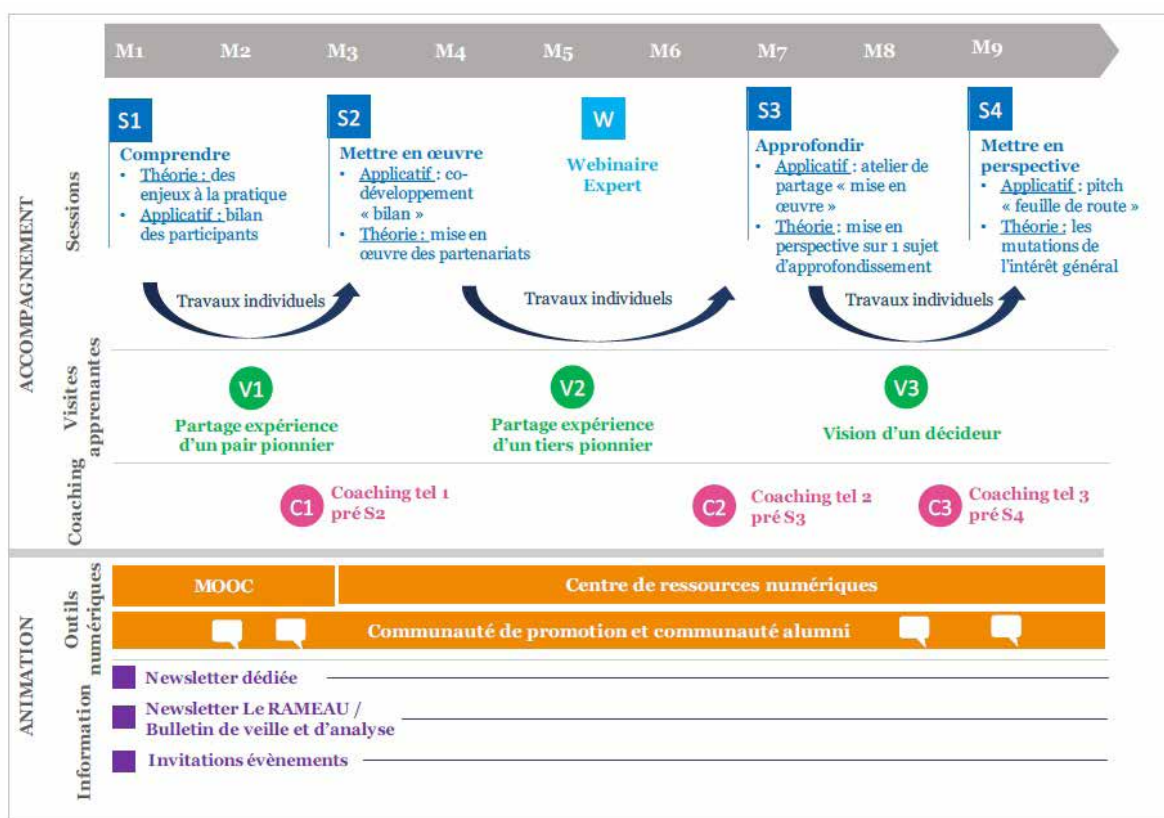
Le Rameau propose de s'appuyer sur les organisations qui le pratiquent déjà, par exemple le Réseau des pionniers des alliances en territoire. Ce réseau a émergé de façon très informelle en 2010 en comptant en France une dizaine d'acteurs, essentiellement des catalyseurs territoriaux, il en comptait une centaine en 2014, en 2018 il y en a 300 environ.



RÉSEAU DES PIONNIERS
DES **ALLIANCES**
EN TERRITOIRE



Il se réunit chaque année au sein de la Fédération des Caisses d'épargne. C'est un lieu d'échanges et de pratiques de codéveloppement. Les Maisons des associations souhaitant réfléchir à la possibilité de devenir catalyseur territorial y sont les bienvenues, ce réseau est ouvert.



Le second levier est de s'appuyer sur les outils pouvant être mis à disposition : le MOOC et le parcours d'expérience. Pour Le Rameau, il s'agit d'une expérimentation et nous souhaiterions que ce parcours puisse être dupliqué, qu'il irrigue auprès du plus grand nombre. Notamment avec le RNMA et le CGET, nous allons réfléchir à la façon de le mettre à disposition, afin qu'il bénéficie aux futurs catalyseurs territoriaux. Notre réflexion ne fait que commencer, nous sommes à votre disposition.



PAYS D'AIX
Associations

Hakim AZGRAR
Pays-d'Aix-Associations

Jean-Dominique GIACOMETTI a été excusé, j'aimerais excuser Odile SOLOMON, l'une de nos vice-présidentes qui est la véritable pilote d'Envie d'alliances, elle porte ce projet depuis son origine avec beaucoup d'enthousiasme et de force.

Pour nous, il est devenu évident qu'une Maison de la vie associative est un catalyseur territorial pour la co-construction entre associations, entreprises, collectivités. Cela vient d'une réflexion lancée il y a deux ou trois ans dans le cadre d'un Dispositif local d'accompagnement (DLA) pour réfléchir à ce qu'était Pays d'Aix Associations, ce qu'est une Maison de la vie associative du XXI^e siècle, pour définir nos objectifs et nos enjeux. Nous réalisons très bien les missions classiques (accompagnement, promotion de la vie associative). Nous ne menions plus les missions favorisant le travail interassociatif : faire en sorte que les associations travaillent davantage et mieux entre elles. De plus, nous n'étions plus une « maison », un lieu d'échanges, de discussions pas seulement pour les associations, mais pour toutes les parties prenantes du territoire. Nous avons souhaité être identifiés par tous comme un lieu où discuter, partager, construire ensemble. À partir de cette réflexion menée au cours du DLA, nous avons ajouté une strate aux actions que nous proposons : favoriser l'interassociatif et les échanges entre associations et les autres parties prenantes du territoire.

En ce qui concerne la notion de catalyseur territorial, nous avons lancé une action intitulée « Envie d'alliances », elle est expérimentale (j'insiste sur ce qualificatif, car nous n'avons pas d'objectifs chiffrés ni même théorisés). Nous avons défini trois thématiques : culture à Aix-en-Provence, « silver économie » et de numérique à Venelle, économie circulaire à propos de l'alimentation à Pertuis.

Nous avons beaucoup avancé sur la culture et l'art avec la Ville d'Aix-en-Provence. Nous pensons être légitimes, car l'une des missions d'une Maison de la vie associative est d'aller chercher, de rassembler autour d'une table toutes les parties prenantes de son territoire. Nous avons une légitimité et une reconnaissance de la part de la commune, même si tout n'est pas toujours très facile. La Ville nous identifie clairement comme interlocuteur de la Vie associative, il en est de même pour les entreprises, même si nous ne travaillons pas beaucoup avec elles. Par ailleurs, Odile SOLOMON a un très bon relationnel ; or, le succès d'un projet repose aussi sur les personnes. Le groupe « culture » nous a demandé le plus de temps. Malheureusement, nous n'avons pas encore orchestré de rencontres entre les différentes parties, mais, pendant environ deux ans, nous avons réfléchi avec chacune d'entre elles. Nous avons



travaillé régulièrement avec 7 ou 8 associations culturelles sur leurs projets phares, sur la notion de poids économique des petites et moyennes associations culturelles, sur la définition des actions qu'elles pouvaient mener. Parallèlement, nous avons travaillé avec des groupements d'entreprises toujours sur la notion de territoire, sur les souhaits des entreprises, ce qu'elles peuvent faire, comment elles souhaitent s'y impliquer. En amont, nous avons réfléchi non pas avec un élu, mais directement avec le Directeur général des services de la Ville d'Aix-en-Provence pour choisir le panel d'associations avec lesquelles nous allions travailler.

Dans cette préparation du terrain, nous sommes contents de ce qui s'est passé avec les associations culturelles, car nous avons favorisé énormément l'interassociatif, nous avons permis de créer des liens, des actions communes. Elles ont appris à se connaître, selon un principe proche de celui des ateliers du dirigeant associatif qu'anime Henri BOUYOL : plus les associations, plus les bénévoles dialoguent, plus il est facile de travailler ensemble.

Le 22 novembre 2018, nous devions organiser un grand raout entre associations, entreprises, collectivités et université. Hélas, nous avons dû l'annuler : pour de bonnes raisons, les entreprises se sont désistées. Donc, nous ferons ultérieurement un bilan d'étape sur la façon dont se déroule ce type de rencontres et ce qui en aura émergé.



ECHANGES AVEC LA SALLE

Patrick GERBER- Représentant du RNMA

La revue Juris Associations de novembre 2018 propose un dossier spécial : « L'Alliance : un vrai bijou ». Plusieurs membres du RNMA ont écrit un article sur la co-construction.

Joël TEXIER- Directeur du centre social et culturel de Mulhouse

Le rôle du catalyseur territorial me fait penser à celui d'agent de développement territorial : qu'est-ce qui légitime et comment on peut légitimer cette posture ? Et surtout, puisque vous avez parlé de pérennisation, grâce à quels financements, réalisez-vous ces co-constructions ?

Elodie JULLIEN- Le Rameau

Le rôle du catalyseur territorial n'est pas de remplacer ou de supprimer d'autres postes d'animation. Il s'agit d'une fonction supplémentaire que peuvent avoir des agents de développement territorial.

Le rôle du Rameau n'est pas de participer aux demandes de financements destinés à pérenniser ces postes. Mais, dans le cadre du parcours d'expérience, nous avons travaillé avec des catalyseurs sur la pérennisation de leur activité. Pour la plupart d'entre eux, cette fonction représente leur cœur de métier et non une fonction supplémentaire. Aujourd'hui, le financement provient essentiellement de subventions ou d'accompagnements financiers complémentaires. Pour Le Rameau, il faut trouver des solutions d'hybridation (subventions, prestations), des modèles économiques innovants. Notre rôle de « chercheur » est de défricher ce domaine. C'est l'un des sujets à traiter les plus complexes ; or, c'est la condition essentielle pour que le financement du poste d'un acteur ayant comme cœur de métier la fonction de catalyseur territorial devienne pérenne.



Hakim AZGRAR- Pays-d'Aix-Associations

Nous avons la chance que l'une de nos vice-présidentes possède la capacité d'animer. Il ne s'agit pas de rassembler les gens, et d'attendre que les idées émergent, il faut respecter une méthodologie qu'elle connaît, car c'est son métier.

Il y a effectivement un coût financier et un coût humain importants. Nous atteignons certaines limites, il nous faudra prévoir un poste salarié plus ou moins dédié afin d'être plus efficaces.

Grâce aux partenaires associés, nous envisageons d'aller chercher des financements privés plutôt que publics. Il a également été envisagé de créer une structure séparée, car être catalyseur territorial n'est pas notre cœur de métier, il s'agit d'une activité parmi d'autres. Nous externaliserions vers une structure dont l'unique activité serait d'être catalyseur territorial, peut-être financée par des subventions. Pour l'instant, cette question n'est pas urgente puisque nous avons des compétences bénévoles en interne, mais nous y réfléchissons.

Cédric LAPORTE- AGLCA

Comment garantir la neutralité de la fonction de catalyseur territorial ?

Pour mettre en place un poste de catalyseur, peut-être serait-il intéressant d'envisager le statut de société coopérative d'intérêt collectif où se réuniraient les acteurs d'un territoire.

Elodie JULLIEN- Le Rameau

La collectivité de Charenton, commune d'Île-de-France joue le rôle de catalyseur de son territoire. La question de la neutralité est légitime, mais dans ce cas, il n'y a pas de financement de la part de la collectivité. Lorsqu'elle a mis autour de la table des acteurs publics, des entreprises, c'était par rapport à un enjeu du territoire, il s'agissait de la précarité et de l'insertion des jeunes. Cet enjeu concernait les associations, les entreprises et la collectivité. La collectivité ne porte pas ce projet, son rôle est de créer le dialogue. À la suite de ce travail, si des projets voient le jour, le catalyseur territorial ne sera pas l'opérateur, il restera l'initiateur. Donc, la légitimité de l'acteur public ne se pose pas, c'est un acteur neutre parmi d'autres.

En ce qui concerne le portage juridique, Le Rameau n'a pas d'avis particulier, le choix de la structure doit être fonction de la situation, de l'écosystème du territoire.

Hakim AZGRAR- Pays-d'Aix-Associations

Nous ne nous sommes pas posé la question, puisque nous n'avons pas défini vers quoi nous allons. Nous organisons des rencontres, les acteurs créeront ensemble leur modèle de co-construction et leurs projets. Pour le moment, nous sommes extrêmement neutres.

LA CO-CONSTRUCTION DANS TOUTES SES DIMENSIONS

Partie 3 - **La posture coopérative**



Patrick BEAUVILLARD
Institut des territoires coopératifs

Mon propos ne sera pas la co-construction, nous allons explorer comment coopérer. co-construction et coopération sont deux termes consubstantiels : il est impossible de faire de co-construction sans coopération, la coopération étant le processus qui amène à agir ensemble, à coopérer.

Une nouvelle définition

Il est très important de se mettre d'accord sur la signification des mots. C'est prétendre faire de la co-construction que de demander leur avis aux concitoyens, il s'agit en fait de consultation.

Il est souvent fait référence à une définition proposée par Margaret MEAD, anthropologue américaine pour laquelle : « coopérer, c'est agir ensemble dans un but commun ». Nous avons trouvé cette définition beaucoup trop étroite et elle possède plusieurs biais. D'une part, les projets coopératifs montrent que souvent chacun des acteurs agit pour des buts qui diffèrent les uns des autres. De plus, « agir ensemble » ne dit rien de la manière d'agir. Or, il est possible d'agir ensemble dans l'esclavage, dans la collaboration (travailler avec), agir ensemble dans la coopération est vraiment différent.

L'étymologie est la bouée de sauvetage pour la signification des termes : en latin co signifie « ensemble » et opera est « l'œuvre ».

Nous proposons comme définition de coopérer : « être coauteur d'une œuvre commune ».

Cette définition est sous-tendue par deux idées fortes :

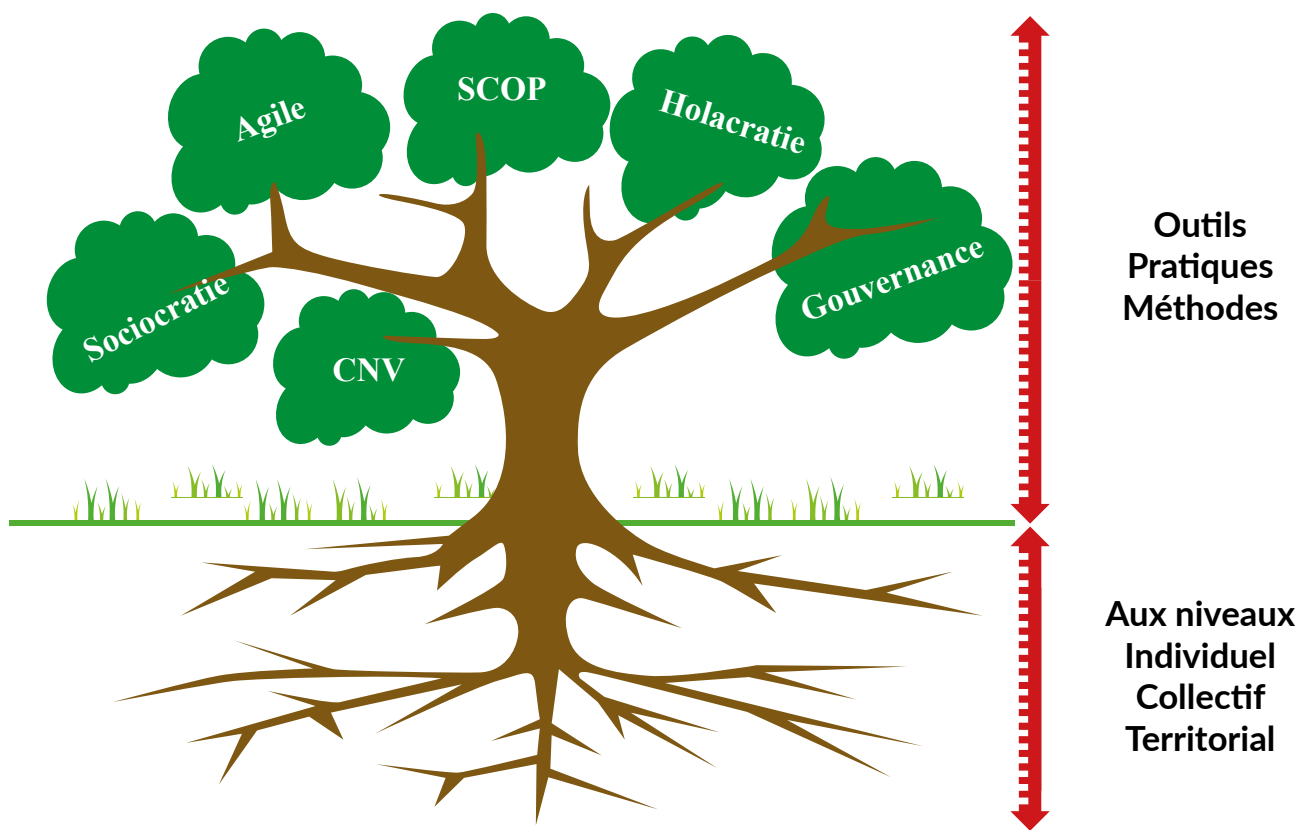
- nous passons d'une dimension de travail à une dimension d'œuvre ; en lien avec le bien-être, qu'est-ce qui aide à élever et à déployer l'individu ?



- coauteur n'est pas co-acteur; lorsqu'il faut écrire à plusieurs, s'il y a un seul stylo, il faudra se le passer, c'est-à-dire être capable de le donner, de s'en priver et que l'autre se sent légitime pour le saisir. Dans le théâtre-forum, il y avait le rôle de l'élu et la question de savoir si celui qui était en face allait se saisir de l'opportunité.

« Comprendre l'évolution de la coopération est l'un des défis scientifiques les plus importants de ce siècle » (Mike Mesterton-Biggons in Nature)

A la découverte des rouages profonds de la coopération



Domaine de l'Observatoire de l'implicite

Dans les travaux sur la coopération, beaucoup de temps est passé sur une part importante qui est la part visible de cet arbre (outils, pratiques et méthodes). Au cours de ces Rencontres, j'ai entendu le mot confiance à plusieurs reprises; or la confiance est dans le feuillage, c'est un résultat.



Mais comment faire pour développer la confiance? Certainement pas en se disant : « tu peux me faire confiance », généralement il faut se méfier.

Derrière ces outils, ces manières de faire, des parts importantes sont dans les racines de l'arbre. L'arbre se développe par la photosynthèse grâce aux feuilles, mais aussi, et surtout grâce aux nutriments captés par les racines. Les racines sont sous le niveau de la terre, elles sont invisibles. Mais dans le théâtre-forum, certaines d'entre elles ont été prises en compte, lorsque le metteur en scène a dit avoir ressenti comme une agression la manière d'avoir été touché, un partenaire a répondu que dans l'interculturel, il était méditerranéen et qu'il touchait. Nos représentations, nos manières de faire, notre langage, nos peurs interviennent. Une association pourra ressentir une appréhension face à un élu, mais si elle a peur, si elle est sur la défensive, elle aura du mal à coopérer, à être coauteur.

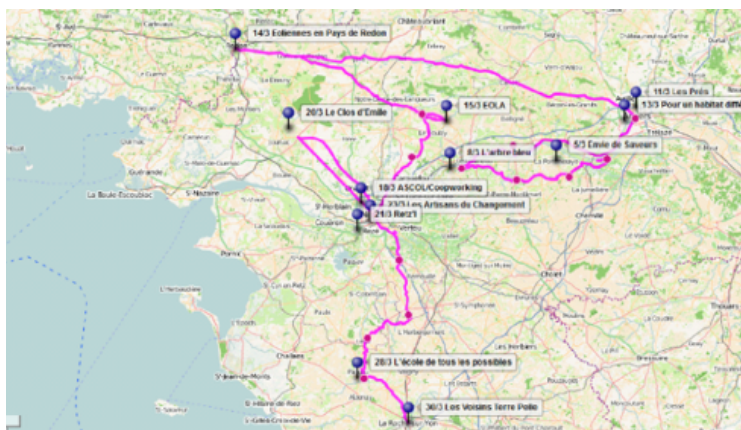
Le niveau qui se trouve en dessous de celui qui est exploré régulièrement est indispensable. Ne pas le prendre en compte, c'est un peu comme dans l'histoire de Coluche : un ivrogne cherchait ses clés sous un réverbère parce que c'était là qu'il y avait de la lumière. Donc, si l'important est ailleurs, il faut analyser cet ailleurs : c'est le domaine de notre Institut des territoires coopératifs, ce que nous avons appelé l'Observatoire de l'implicite. Implicite signifie entre les plis, c'est présent, mais nous n'en parlons pas. C'est le cas des codes sur le toucher, le contact physique.

Dans ce niveau implicite, il est important de regarder comment coopérer à l'échelle individuelle, mais également collective et territoriale. Le philosophe et essayiste altermondialiste Patrick VIVERET parle du « putain de facteur humain » qui peut être également le « précieux facteur humain ». Certaines choses sont possibles dans un territoire et pas dans un autre, car il y a des spécificités territoriales : il y a un PFT, un « putain de facteur territorial » et un PFC, un « putain de facteur collectif ».

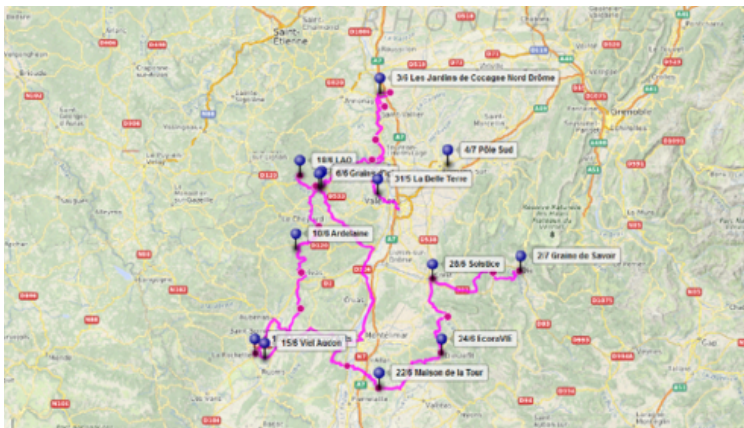
Sur les chemins de la coopération



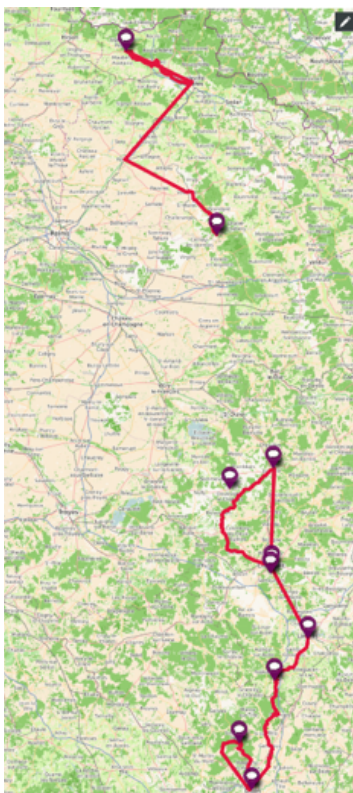
Nous sommes dans une posture d'action-recherche, parce que nous partons d'actions d'acteurs de terrain. Notre travail sur l'éclairage de la coopération a été construit en menant 4 itinérances. Une itinérance représente quatre à six semaines à travers un territoire, à la rencontre des acteurs coopératifs, quel que soit leur domaine (culture, développement territorial, insertion, emploi...). Ce travail est fait à pied, le fait d'être en déplacement, d'être immergé dans un territoire permet de sentir l'implicite territorial. Les collectifs d'acteurs sont des SCOP, des CUMA, des collectifs associatifs, etc.



Pays de Loire - Mars 2016



Ardèche - Drôme - Juin 2016



Lot-et-Garonne - Octobre 2016

Grand Est - Novembre 2018



Maturité coopérative

Nous venons de terminer une séquence de 3 ans de travail pour arriver à un constat de maturité coopérative. C'est-à-dire la capacité d'un individu et d'un collectif ou même d'un territoire à avoir des attitudes coopératives durables et inconditionnelles. Inconditionnelles signifient que non seulement les individus ou les structures sont capables de coopérer non seulement association avec d'autres associations, mais également avec des collectivités ou des entreprises. Un collectif à forte maturité coopérative sera capable de développer une aptitude coopérative en son sein, mais également à l'extérieur et de façon inconditionnelle.

Notre travail était accompagné financièrement par la Caisse des Dépôts qui voulait que nous définissions des bonnes pratiques. Nous savions que cela ne serait pas possible, car la bonne pratique n'existe pas, puisqu'elle ferait abstraction des PFC, PFT, PFH. Nous nous sommes mis d'accord sur le fait d'identifier des principes d'action de la coopération. À la base, j'ai une culture scientifique d'ingénieur, donc j'ai été formé à trouver une solution, une unique solution. Tant que j'ai été dans ce schéma de construction, il m'était impossible de comprendre pourquoi certains collectifs fonctionnaient d'autres non, que d'autres encore fonctionnaient en agissant différemment. Nous avons commencé à comprendre comment la maturité coopérative se construisait après avoir accepté le concept de dialogie. Ce terme barbare posé par Edgar MORIN, le penseur de la complexité fait référence à une entité symbolique où deux logiques sont à l'œuvre, elles peuvent être à la fois complémentaires, contradictoires et parfois concurrentes. Et pourtant, les deux sont justes, cela pose problème aux scientifiques, mais ils doivent l'accepter.

Nous avons repéré 12 exemples de dialogie, 12 principes d'action de la coopération :

- Entre agir ensemble et penser ensemble
- Entre diversité et unité
- Entre questions qui se posent et réponses à apporter
- Entre rôle et identité
- Entre la place que l'on prend et la place que l'on laisse
- Entre intention et comportement
- Entre ce que nous sommes et ce que nous voulons être
- Entre désir et besoin
- Entre objectif et contrainte
- Entre organique et planifié
- Entre lutter contre et aller vers
- Transformation personnelle et transformation sociale

Par exemple, entre diversité et unité, la diversité c'est notre richesse, c'est la vie, sans biodiversité, il n'y a plus de vie. Mais nous connaissons la maxime « l'union fait la force ». De la force et de l'unité naîtra une énergie, une autre énergie proviendra de la diversité. Il faut être capable de tirer à la fois l'énergie de la diversité et celle de l'unité. Or, très souvent, nous faisons le contraire. Par exemple, dans nos itinérances, nous avons vu que certains territoires sont construits sur l'immigration, c'est le cas du Lot-et-Garonne qui depuis trois siècles a vu de très nombreuses vagues d'immigration qui ont construit le département.



Il est riche de cette diversité illustrée par les pratiques agricoles. Mais tous les fils d'immigrés nous ont dit que l'injonction de leurs parents était de rentrer dans le moule, de ne pas se faire remarquer, donc de gommer sa diversité. Aujourd'hui, le Lot-et-Garonne est un territoire où les personnes rencontrées disent qu'elles cherchent leur identité. Ce territoire est en perte d'identité, plus exactement il a une identité, mais il ne sait pas en parler. Donc, diversité et unité peuvent se contrebalancer. En prenant l'exemple de projets associatifs dans lesquels il y a recherche d'un projet partagé ou d'objectif partagé. Très souvent, la démarche est de réduire les objectifs à un seul; or, cela détruit la diversité. La raison d'être et l'envie sont des moteurs, mais chacun de nous a son moteur, son propre objectif qui fera qu'il s'associe à d'autres dans une œuvre commune. Réduire à un objectif partagé donne un projet où tout le monde est derrière la table, tout le monde est d'accord, mais il n'y a plus personne pour faire le travail, car cela ne correspond plus à quelque chose de moteur.

Si nous prenons rôle et identité : le théâtre-forum a bien montré ce jeu de rôle entre l' élu et l'association. À aucun moment dans cet échange, il n'a pas été imaginé que derrière l' élu et derrière le représentant associatif, il y avait un homme ou une femme. Or, un individu n'est pas que son rôle. Bien que le français soit une langue riche, mais à ce propos, d'autres langues sont plus futées. En français, nous ne disons pas « je suis Patrick et je suis chercheur sur la coopération », nous disons « je suis Patrick et je fais de la recherche ». Le mot diffère pour mon métier, mon rôle et mon identité. Très souvent, le français fait confondre le rôle et l'identité, les deux se superposent. Pour être dans la coopération et dans la co-construction, il faut inviter les identités autour de la table, il faut inviter les personnes à coopérer, ce ne sont pas les rôles. Les personnes sont présentes et elles ont une capacité d'agir en fonction de leur rôle, mais avant tout, ce sont les individus qu'il faut inviter. Il y a deux ans, nous avons rencontré un collectif (BÉGANNE) du Pays de Redon, en Bretagne qui était pionnier dans la construction d'un champ d'énergie éolienne citoyen. À l'époque, il y avait un défi juridique, car il y avait le monopole d'EDF auquel il fallait ajouter la culture française. L'ingénierie financière était très complexe, des collectivités voulaient être parties prenantes, l'ADEME y avait des intérêts, le souhait était d'associer des citoyens au capital. Le projet associait de nombreuses choses hétérogènes et différentes. Le président de BÉGANNE en comprenant ce principe d'action entre rôle et identité, a saisi que seuls des rôles étaient invités au conseil d'administration, que le collectif se privait de toutes les compétences et les apports des personnes. Lorsqu'il l'a compris, il a décidé d'inviter au conseil d'administration les personnes associées au projet, mais en référence aux statuts, chacun reprendrait son rôle pour prendre les décisions dans le périmètre qui lui est donné.

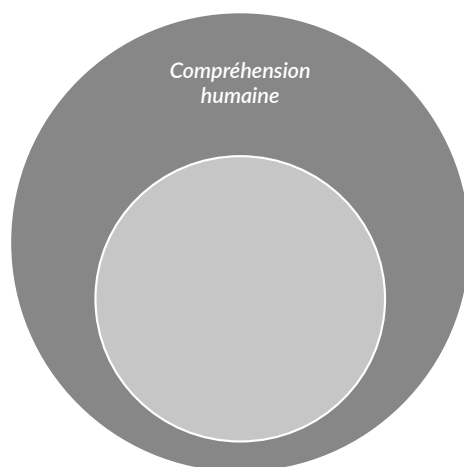
Il y a encore agir ensemble/penser ensemble, questions posées/réponses à apporter. Dans le théâtre-forum, ce dernier point était flagrant : chacun avait des réponses, mais assez peu de questions. Or, pour co-construire, il faut commencer par interroger l'autre. N'oubliez pas qu'un « point de vue » est simplement « la vue d'un point », il y a une infinité de manières de voir les choses. Ce n'est que par les questions qu'il sera possible de construire. En revanche, pour savoir où se trouve l'issue de secours d'une pièce, car il y a un incendie, il serait préférable d'avoir immédiatement la réponse. C'est un cas de dialogique : parfois nous avons besoin des réponses, parfois des questions.



La maturité coopérative sera la capacité d'un individu, d'un groupe ou d'un territoire, d'un écosystème territorial :

- à détecter les signaux faibles qui sont révélateurs de ces logiques : «en ce moment tu parles, mais c'est ton rôle qui parle, mais qu'en penses-tu?». Souvent, nous balayons ces sensations qui nous dérangent; or, si cela nous dérange, c'est important;
- de discerner, de voir quelles sont les forces à l'œuvre; y a-t-il besoin d'unité ou de diversité; les comportements sont-ils en accord avec l'intention (en touchant ton coude, je ne voulais pas te blesser; quel est l'écart entre intention et comportement?); il faut faire attention à l'autre et choisir le point d'équilibre en fonction des situations, mais il s'agit d'un équilibre dynamique, il faut faire un peu comme sur une planche à voile, il faut s'adapter en permanence au courant, au vent, à la situation.

Pour développer sa maturité coopérative il n'y a qu'un moyen, c'est d'apprendre à comprendre pas seulement avec notre tête, mais avec tout ce que représente un être humain complet. C'est ce qu'Edgar MORIN appelle «la compréhension humaine». Edgar MORIN va jusqu'à dire qu'un rationalisme qui ne considérerait que la compréhension intellectuelle, c'est-à-dire les bonnes raisons pour mener un projet, la logique des acteurs, la logique à agir serait irrationnelle s'il ne considère pas la manière dont les gens vivent les choses. Développer sa capacité à coopérer, c'est probablement commencer par développer sa capacité à comprendre ce que vit l'autre. Je connais mal les Maisons des associations, mais de mon point de vue, une Maison des associations a sans doute un rôle à jouer pour faire croître la maturité coopérative de son territoire. Mais, il y a un corollaire : il faut toujours commencer par soi. Le 12e principe d'action est transformation personnelle/transformation sociale. Il n'est pas possible de changer l'autre si l'on ne commence pas par soi-même. Un livre a un titre remarquable : «La porte du changement s'ouvre de l'intérieur».



Prendre en compte les dimensions à la fois territoriales, collectives et individuelles...

... dans leur expression explicite et implicite, tacite, voire non-pensée.

Sans compréhension humaine...
pas de coopération

Avant de vouloir développer la maturité coopérative d'un écosystème territorial, un catalyseur territorial devra commencer par développer la sienne.



ECHANGES AVEC LA SALLE

Sandra GUILMIN - Chargée du développement de l'Économie sociale et solidaire pour la Ville de Strasbourg et l'Eurométropole

Merci d'avoir mis des mots dans un domaine expérimental, car nous ne structurons pas toujours ce que nous faisons. En lien avec la fin de votre présentation, si nous étions davantage dans la compréhension humaine, si notre rôle associatif de l'économie sociale et solidaire était reconnu, il y aurait peut-être moins d'événements comme l'attentat que nous venons de vivre à Strasbourg.

Est-il possible d'« acheter » ce que vous produisez ?

Patrick BEAUVILLARD - Institut des territoires coopératifs

Nous ne vendons pas, nous donnons, tous nos travaux sont en creative commons. Ils sont téléchargeables à partir de notre site : <http://institut-territoires-cooperatifs.fr/> 

Je précise que la troisième itinérance a été faite à la demande d'un Conseil départemental du Lot-et-Garonne qui voulait saisir l'implicite de son territoire dans le but de co-construire une politique publique sur le tourisme. Il s'est rendu compte que dans ce territoire rural, comme dans presque tous les territoires ruraux, plus de la moitié des nuitées touristiques sont non commerciales : elles ont lieu dans la famille ou chez des amis. Donc, l'habitant est un professionnel du tourisme. Il nous a été demandé de faire une itinérance à la rencontre d'habitants du Lot-et-Garonne pour développer une compréhension humaine du territoire. Comme nous ne faisons pas de rapport, nous avons accepté à condition de faire ce travail avec l'équipe du Développement économique du Département. Ils ont accepté et nous avons sillonné le département pendant un mois, à pied, avec en binôme un chargé de mission du Conseil départemental, ce qui leur a permis de se saisir de l'outil. C'est un monde, mais il est possible de faire bouger les choses. Il est possible de mettre de la compréhension humaine dans des dispositifs qui a priori en semblent éloignés.



Paul BUCAU - Chargé de mission RNMA

Si on se réfère à votre schéma de l'arbre, comment travailler sur des racines ?

Patrick BEAUVILLARD - Institut des territoires coopératifs

Sur le site Internet de l'institut, vous trouverez un rapport « Maturité coopérative » qui est imposant : nous y avons joint nos journées d'itinérance, parce qu'il existe une part sensible qu'il faut saisir. Nous avons théorisé en définissant 5 clés :

- Le temps ; mon père me disait toujours : « le temps ne respecte pas ce qui se fait sans lui » (citation de « L'homme pressé » de Paul Morand) ; cela m'énervait, mais c'est vrai ;
- La marche ou plutôt la mise en mouvement ; collectivement, comment se mettre en mouvement, c'est-à-dire en déséquilibre ?
- La présence ; comment être à ce que nous faisons et uniquement à cela ? Faire une seule chose à la fois implique de faire des choix. Très souvent, les associations mènent simultanément trop d'actions, elles s'épuisent à faire tout en même temps, elles ne développent pas de maturité coopérative, pas de bien-être, ce qui affecte l'impact des actions. Il faut nous demander où nous devons être et être totalement là où nous le souhaitons.
- L'introspection ; oser se poser les questions sur le bien-être ; « pourquoi suis-je là ? » est une question-clé et « comment puis-je savoir que je suis au bon endroit ? » en est une autre. Par pudeur, ces questions d'introspection ne sont pas posées ; or, lorsqu'elles le sont pour découvrir l'autre, il y a toujours une réponse du partenaire qui ne vous ressent pas comme intrusif ;
- Le pas de côté ; comment décaler les choses ? Les personnes rencontrées gardent et utilisent l'une de nos questions dans leur pratique quotidienne : « quels seraient les avantages à échouer dans notre projet ? » La première des réponses est de dire qu'il n'y a aucun avantage à échouer, sinon pourquoi vouloir entreprendre ce projet ? Il faut imaginer et un chapelet de réponses arrive, dont certaines sont d'excellentes raisons pour ne pas faire tout ce qu'on a envie de faire, car les dialogues sont également au fond de nous. Il est possible d'apprendre à cultiver ce pas de côté, ce déséquilibre permanent, afin de descendre dans la partie racinaire. Souvent, notre inspirateur numéro un, Edgar Morin dit que nous faisons de la culture physique pour être en bonne santé physique, qu'il faut faire de la culture psychique pour rester en bonne santé psychique. L'introspection, le pas de côté font partie de la culture psychique.

Cela peut sembler abstrait, mais notre protocole contient des questions très concrètes que souvent nous n'osons pas poser.



THÉÂTRE FORUM

LA CO-CONSTRUCTION
C'EST
COMPLEXE !

Animé par

Rénato SPÉRA, Théâtre de l'Ochisor



LA CO-CONSTRUCTION, C'EST COMPLEXE !

Animé par Rénato Spéra, Théâtre de l'Ochisor



Dans le cadre des journées sur la co-construction, nous avons choisi d'utiliser le théâtre forum pour illustrer par différentes saynètes les difficultés que les différents partenaires institutionnels-associatifs-entreprises pouvaient rencontrer :

- Positionnement
- Attente et besoins de chacun
- Vocabulaires
- Coordination du temps entreprise-institutionnels-associatifs (bénévolat)
- Enjeux
- Méfiance

Les scènes proposées ont permis aux participants d'expérimenter et de débattre pour trouver des solutions face aux situations proposées. Elles ont permis de mettre en évidence l'importance de l'écoute pour avancer ensemble et co-construire un projet. Il s'agissait aussi par le biais de ces saynètes de voir comment les liens de confiance pouvaient se créer et se défaire. La confiance, condition nécessaire à l'engagement de chacun pour construire un projet.

Théâtre forum



LE REGARD DE

Patrick BEAUVILLARD

Mulhouse, 13 décembre 2018. Mes amis du RNMA m'ont invité à intervenir à 16h dans une table-ronde intitulée « La co-construction en débat ». Dans ces occasions, j'aime bien arriver plus tôt : cela permet de saisir les travaux en cours et de capter des éléments qui me permettront de faire le lien entre les propos que j'ai prévu de tenir et les préoccupations concrètes des participants. Aujourd'hui, c'est d'autant plus pertinent que la séquence qui précède la table ronde est un temps de théâtre-forum, intitulé « La co-construction, c'est complexe ! » A l'InsTerCoop, nous considérons justement la coopération comme l'expression sociale de la complexité ; c'est du coup avec beaucoup de curiosité que j'y assiste.

Le principe du théâtre-forum est de mettre en jeu une problématique, de la mettre en débat, de faire réfléchir les participants qui sont invités à intervenir pour éventuellement changer le cours des choses. Augusto Boal, le créateur du théâtre-forum, pensait que le théâtre devait être un outil pour changer le monde. De fait, le théâtre forum nous permet de nous interroger, et d'exercer notre pouvoir d'agir.

Ce jour-là 3 comédiens sont sur scène. L'un d'eux incarne un élu, chargé de « co-construire avec les acteurs locaux, dans une démarche de démocratie de proximité »... On ne comprend d'ailleurs pas très bien, ni ce qu'il veut construire, ni ses motivations, ni ce qu'il attend des acteurs locaux en question...

Face à lui, deux comédiens représentent des responsables associatifs, invités (convoqués ?) pour initier cette co-construction. D'un côté, le discours est vague, les mots sont creux, les intentions jamais exprimées. De l'autre, l'attentisme est teinté de méfiance. Méfiance d'être instrumentalisé, de s'engager dans des actions non financées, d'être contraint dans une démarche... Plus les responsables associatifs font part de leur questionnement, plus l'élu cherche à convaincre, et son vocabulaire devient encore plus creux. Plus il cherche à convaincre, plus il apparaît comme suspect aux yeux de ses interlocuteurs. Bref, la saynète se termine de façon piteuse : les protagonistes se fixent un autre rendez-vous pour avancer, mais on en connaît déjà l'issue.

Puis le meneur de jeu interroge le public : qu'avez-vous vu ? qu'avez-vous perçu ? qu'est ce qui cloche ? que pourrait-on changer ?... La scène a résonné pour beaucoup de participants, comme l'écho de situations bien réelles. Plusieurs propositions émergent. Le meneur de jeu invite alors un participant à remplacer l'un des comédiens pour mettre en scène sa proposition. Les comédiens adaptent leur jeu : tout change en cascade, sans pour autant donner le résultat attendu...

Le théâtre-forum permet ainsi de réfléchir, de débattre et de tester des solutions. Il permet également de prendre conscience de trois éléments, qui par ailleurs sont indispensables à la mise en place de dispositifs de co-construction.



Voir l'implicite. Dans le théâtre-forum, tout ne passe pas le discours. Comme dans la vie d'ailleurs ! Pourtant, bien souvent on cherche à comprendre une situation en limitant notre attention à ce qui est dit, sans tenir compte de la manière dont les choses sont dites, ni de ce qui n'est pas dit par la parole, mais est dit par le corps. Le théâtre-forum rend le non-verbal et le para-verbal visible, comme l'impatience de l'élu, la suspicion des responsables associatif à son égard, ou leur refus de s'engager, même s'ils disent le contraire.


Développer la compréhension humaine. Edgar Morin, le penseur de la complexité, définit la compréhension humaine comme la connaissance de sujet à sujet. Souvent, nous mobilisons notre compréhension intellectuelle, objective : nous analysons la situation avec notre tête, mais en oubliant de comprendre ce que l'autre est en train de vivre, la manière dont il est en train de vivre. Par exemple l'impatience de l'élu face à une résistance qu'il n'attendait pas et qui l'éloigne encore plus d'une attitude de co-construction ou l'énerverment des responsables associatifs face à une sollicitation qu'ils ne comprennent pas. Bien souvent d'ailleurs, les propositions que les spectateurs apportent sur le plateau ne produisent pas les effets escomptés parce qu'elles ne sont construites que sur la compréhension intellectuelle de la situation. Sans compréhension humaine, pas de coopération !

La porte du changement s'ouvre de l'intérieur. Enfin, le théâtre-forum met le spectateur au cœur du changement. Il ne s'agit pas d'écrire un autre rôle aux acteurs, il s'agit de commencer par changer soi-même sa partition, sa façon de faire et d'interagir, pour éventuellement construire avec l'autre une solution nouvelle. Par exemple, les responsables associatifs se plaignent d'être considérés comme de simples opérateurs par l'élu, mais leur attitude et leurs dires les positionnent comme tels. Que puis-je changer sur moi pour changer la perception de l'autre ?

Ces trois éléments, la nécessaire attention à ce qui n'est pas explicite, à la compréhension humaine et à notre propre rôle dans ce qui nous arrive étaient bien visibles dans la séquence de théâtre-forum. Ces trois éléments sont également les piliers de la coopération. Ils sont facile à voir sur l'autre, une fois le rideau du théâtre tombé, que faisons-nous dans nos pratiques quotidiennes pour en prendre soin ?



CONCLUSION



Joël **TEXIER** - Directeur du centre social et culturel Papin de Mulhouse et grand témoin de la journée



Patrick **GERBER** - représentant du RNMA



Hélène **CANNIE** - Ville de Villeurbanne



Cécile **SORNIN** - adjointe au Maire de la Ville de Mulhouse



Grégory **AUTIER** - Coprésident du RNMA



Carole **ORCHAMPT** - déléguée générale du RNMA





CONCLUSION

Joël TEXIER - Directeur du centre social et culturel Papin de Mulhouse et grand témoin de la journée

Bonsoir, lorsque Cécile SORNIN et Christine EDEL m'ont demandé si j'accepterais d'être un grand témoin sur la thématique de la co-construction pour le réseau des Maisons des associations, j'ai dit oui, d'abord parce que nous devons être deux, et ensuite parce que je ne connaissais pas votre réseau. Et de fait cette journée, riche en expériences et par la qualité de ses intervenants, a donné à l'ensemble du public la nécessité de se poser des questions : qu'est-ce que la co-construction ? est-ce tout le monde peut tout faire ensemble ? Une intervention a posé un calque que j'ai trouvé particulièrement éclairant : lorsque nous pensons co-construction, nous croyons devoir tous travailler ensemble sur un objectif. Mais la co-construction est-elle un processus ou est-elle une fin en soi ? Si c'est un processus, il y a tout intérêt à ce que les enjeux soient précis, les personnes dans ce processus clairement identifiées. Il y a un véritable partage d'expériences en commun.

Les interventions de ce matin étaient intéressantes pour savoir ce que l'on met derrière co-construction : est-elle nationale, locale ? Qui fait la co-construction ? Est-ce que ce sont les acteurs intermédiaires, associatifs, les collectivités, les habitants ? Faire de la co-construction, mais avec qui et comment ? Cela montre la complexité, même si cela peut être un effet de mode d'utiliser à tort et à travers « co-construction », je trouve que ce discours a eu la clarté de dire qu'il n'est pas toujours possible de co-construire, dans ce cas les règles doivent être clairement affichées dès le début. Une Ville, une collectivité, l'État peuvent avoir des missions régaliennes pour lesquelles il est possible de faire des consultations ; mais pour co-construire, il faut partir d'une feuille blanche, partager des expériences et définir ensemble ce qui sera le meilleur pour la suite. Sommes-nous toujours dans cela ?

La deuxième question a trait à la dynamique de votre Réseau que je ne connaissais pas, je trouve très intéressant qu'à l'intérieur de chacune des Maisons, vous catalysiez des expériences d'intérêt général.

Pour conclure cette co-construction, il faut ouvrir grâce à l'interconnaissance et l'avenir de votre réseau est peut-être de chercher de la co-construction, de l'interconnaissance avec d'autres réseaux qui ont le mérite de travailler dans le même sens que le vôtre. Sur le terrain de l'implicite, vous pourrez contacter le réseau du Collectif Pouvoir d'agir qui concerne les habitants, les fédérations sportives et d'autres structures fédératives comme les centres sociaux, etc.



Patrick GERBER - représentant du RNMA

Hélène CANNIE de la Ville de Villeurbanne nous a accueilli en juin lors des précédentes Rencontres, pour la première phase de notre travail sur la co-construction. Il est intéressant qu'elle réagisse pour cette conclusion qui clôture cette année consacrée à la co-construction.

Hélène CANNIE - Ville de Villeurbanne

Je tiens à excuser Christiane GACHET, responsable à la vie associative de Villeurbanne qui souhaitait beaucoup être présente, mais que des raisons professionnelles ont empêchée. Il y a une très bonne entente entre les deux élus. Pour nous il a été très intéressant de travailler pendant un an sur cette thématique.

Nous avons expérimenté la co-construction dans la réalisation de ces rencontres au sein de l'équipage. Nous étions très heureux que Mulhouse participe à l'organisation, à la préparation des Rencontres de Villeurbanne. Ils ont été très actifs. Modestement, nous avons essayé de rendre la pareille sur l'organisation des Rencontres de Mulhouse. Le thème est tellement vaste, que nous pourrions poursuivre ce travail. Travailler sur ce thème pendant un an était une expérimentation, ce fut un travail très riche qui ouvre des portes.

Cécile SORNIN - Adjointe au Maire de la ville de Mulhouse

Je tiens à remercier Joël TEXIER d'avoir accepté d'être notre Grand témoin. Je suis ravie de participer à la clôture de ces Rencontres, je suis d'accord avec Hélène CANNIE, ce fut une merveilleuse expérience de co-construction. En tant qu'élue, je veux mettre en œuvre ce processus pour le territoire et pour ses acteurs, et je trouve aussi profitable de travailler à la mise en avant de ce que nous faisons à Mulhouse que de le faire partager aux autres. Croiser les regards est toujours positif. Depuis que j'assiste aux Rencontres du RNMA, j'aime la façon dont nous nous dévoilons pour progresser. Si nous devons retenir quelque chose de la co-construction, c'est qu'il s'agit d'un processus dans lequel le droit à l'erreur est revendiqué. Nous pouvons ne pas savoir, nous sommes sur des valeurs humaines, nous sommes des êtres faillibles. En revanche, si tous les matins nous nous levons avec une bonne volonté et des valeurs auxquelles nous croyons, nous pouvons faire avancer nos territoires et nos Maisons des associations.

Merci à tous d'être venus jusqu'à Mulhouse, et merci pour cette belle expérience partagée.



Grégory AUTIER - Coprésident du RNMA

Il est important et intéressant de faire les propos conclusifs à deux voix, avec Carole ORCHAMPT, car c'est le reflet du fonctionnement du RNMA. L'un des intervenants a défini coopérer au sens d'être co-acteur d'une œuvre commune, si le Réseau réussit à porter son projet, c'est grâce à la coopération entre salariés, administrateurs et autres adhérents. Il est pertinent de conclure en rendant visible cette coopération permanente.

Nous achevons un travail mené sur une année au sujet de la co-construction dans toutes ses dimensions. À Villeurbanne, nous avons fait un travail plus théorique sur ce qu'est la co-construction, nous avons abordé le caractère polysémique du terme, cela nous a permis d'en faire une autre définition. Nous nous demandions si à l'échelle du Réseau nous réussirions à avoir une définition propre. Nous n'avons pas réussi cet exercice, ce qui peut être une bonne chose, car avoir une définition aurait pu nous amener dans une dimension normative qui n'a probablement pas lieu d'être. Nous l'avons vu à travers la somme des interventions d'acteurs publics et privés. À partir du moment où ils expliquent le sens qu'ils donnent au terme de co-construction, sans toujours être d'accord avec eux, nous les comprenons. Nous devons retenir que les mots ont un sens, nous devons travailler au sens que nous leur donnons, ce qui nous permettra de mieux nous comprendre et de créer un dialogue commun. À Villeurbanne, nous avons abordé l'échelle de la participation de Sherry ARNSTEIN avec les notions d'information, de consultation, de concertation... cet exercice nous a mis dans la perspective des Rencontres actuelles.

Lors des Rencontres de Mulhouse, une fois la co-construction définie, nous avons abordé le comment (processus, engrenages), à partir d'histoires vécues, analysées avec le jeu qui a été créé, et à partir de situations caricaturées ou caricaturales à travers le théâtre-forum. C'était un moment intéressant, mais il m'a manqué quelque chose : nous aurions peut-être dû intervenir collectivement lorsque nous avons vu que quelque chose ne fonctionnait pas bien, nous aurions dû poser la question du rôle des Maisons des associations. Nous aurions pu réfléchir à ce qui se passe lorsque deux associations et un élu essaient, mais ne réussissent pas à s'écouter, qu'il manque quelque chose à la relation. Nous aurions pu essayer de trouver comment améliorer la situation en tant que Maisons des associations. Derrière le thème de la co-construction, tout au long de l'année, nous avons travaillé sur le rôle des Maisons des associations. Par l'étude qu'il a réalisée, Laurent FRAISSE a mis à jour des ingrédients favorables à la co-construction, il a parlé d'ouverture d'esprit, d'acculturation des parties prenantes, de stratégie, de légitimité, de définition préalable des attendus, d'accord sur le processus ou d'enjeu d'animation, de capacité à gérer les conflits. Lorsqu'il est question des ingrédients positifs, nous traduisons ce que peut avoir comme rôle une Maison des associations au côté d'une dynamique de co-construction. À partir de cela, nous avons parlé des Maisons des associations comme de connecteurs, de facilitateurs, de soutiens, d'accompagnateurs. Dans cette conclusion, j'ai envie de dire que la MDA d'Hérouville-Saint-Clair, celles de Mulhouse et de Villeurbanne ne sont pas identiques. En nous arrêtant à « Maisons des associations », nous n'avons sans doute pas été assez loin, parce que dans les MDA, il y a des personnes. Dans le théâtre-forum, il a beaucoup été question des individus. Il est possible de dire que l'institution MDA



est facilitatrice, mais il faut savoir qui à l'intérieur fera le travail. J'ai donc envie de savoir comment nous pourrions accompagner cette démarche, travailler le FAC (facilitateur d'aventures co-construites) des MDA, travailler notre posture professionnelle de facilitateurs d'aventures ou d'actions co-construites. Afin d'être connecteurs, nous devons travailler le développement de compétences professionnelles liées à l'accompagnement des dynamiques de co-construction. C'est l'une des perspectives que nous pouvons avoir. Tout au long de l'année, nous nous sommes sensibilisés, nous avons éclairé nos esprits sur la compréhension de ce thème, nous nous sommes renforcés d'un point de vue théorique et pratique, maintenant vient le stade de la mise en œuvre en définissant le rôle de la MDA. Ce qui implique de réfléchir aux métiers d'accompagnateur de la vie associative que nous exerçons, et comment, sur ces métiers, nous développons cette compétence FAC qui nous permettrait d'être à l'aise pour réaliser ce travail. Il a été question du Putain de facteur humain : lorsque nous sommes convaincus que nous avons un rôle à jouer, très concrètement, comment devons-nous faire pour réussir ? Ce n'est pas une institution qui le fera, ce sont de petites mains, leurs capacités à savoir-faire, elles devront être à l'aise dans leurs postures professionnelles. En 2019, nous pourrions travailler à compléter notre outillage à travers le renforcement de nos compétences professionnelles pour pouvoir exercer le rôle a priori totalement légitime qu'une MDA peut jouer dans les dynamiques de co-construction.

Carole ORCHAMPT - Déléguée générale du RNMA

Il a été dit et redit que les Maisons des associations sont des lieux de vie, de réalisation d'envies, des connecteurs, des facilitateurs, des souteneurs, des accompagnateurs, des metteurs en lien voire des metteurs en scène, ce qui a été rappelé sous la dénomination de catalyseurs territoriaux. Des études du Rameau ont montré que les acteurs sont aussi bien publics qu'associatifs, ce qui nous ramène à nos composantes, les membres du Réseau issus de structures MDA municipales ou associatives. Quelquefois, leur statut peut classer des personnes dans des situations extrêmement différentes, il peut y avoir rassemblement autour de la fonction de catalyseur.

En ce qui concerne la suite des travaux, notamment pour le RNMA, il y a eu la création et le test du jeu sur la co-construction. Pour réaliser ce jeu, nous nous sommes énormément inspirés des travaux existants, de ceux du Rameau, de la FONDA, des ressources de l'Institut des territoires coopératifs. Nous l'avons testé, apparemment il a fait l'unanimité, mais nous n'allons pas faire le bilan des Rencontres dès à présent. Cette amorce existe, nous savons que ce jeu intéresse d'autres structures, d'autres collègues, d'autres têtes de réseau. Ce sera sans doute l'un des objets sur lequel nous reviendrons collectivement en 2019 pour essayer d'en faire un véritable outil de sensibilisation, un outil facilitateur de la co-construction lors de projets territoriaux. La période pourrait être intéressante, car nous allons arriver très vite à des échéances électorales, élections européennes, mais surtout les élections municipales de 2020. Nous avons vu à quel point il était difficile de développer une démarche et un processus de co-construction, parce que les premiers acteurs concernés sont des hommes et des femmes avant d'être des structures, des personnes morales. Une grande partie de ces hommes et de ces femmes sera appelée à être renouvelée en 2020. Si en 2019, nous arrivons à développer une sensibilisation, de la formation, de l'outillage autour des processus de co-construction pour amener vers une maturité coopé-



relative, cela pourrait ancrer ces postures et ces logiques de coopération qui amènent à la co-construction, sans qu'à échéance récurrente cela soit percuté par le renouvellement d'une partie des acteurs locaux que sont les acteurs publics.

Laurent FRAISSE est intervenu dans le cadre d'une recherche action dans laquelle le RNMA a été fortement impliqué. La prochaine réunion est prévue le 16 janvier 2019, nous y dresserons le bilan du séminaire « de clôture » du 13 novembre 2018, mais surtout, nous envisagerons les perspectives de cette recherche action. Différentes pistes ont été évoquées, je vous les livre en avant-première. Il s'agit des effets induits de la co-construction : comment développer une maturité coopérative, comment aider à changer ce paradigme de posture que ce soit pour les acteurs publics ou les acteurs associatifs pour ce qui nous concerne ? Nous envisagerons sans doute des chantiers partagés avec d'autres instituts de recherche pour ce qui relève des aptitudes comportementales, les savoir-être et les savoir-faire. Ce sont de beaux chantiers extrêmement en prise avec ce que nous sommes au sein du RNMA, puisque nous avons ces composantes publiques et privées parmi les Maisons des associations.

Une assemblée générale vient de se tenir au cours de laquelle il y avait renouvellement de notre modèle de gouvernance. Ce modèle était collégial jusqu'à aujourd'hui, il sera partagé demain. Il me semble que nous avons tout intérêt à nous inspirer des travaux de l'Institut des territoires coopératifs pour évaluer la maturité coopérative du RNMA. J'ai eu l'occasion de découvrir cet outil dans un autre cadre, il me paraît très beau, très pertinent par rapport à notre démarche de gouvernance partagée.

Patrick GERBER - représentant du RNMA

Je remercie chaleureusement toute l'équipe qui a préparé ces Rencontres, sous la conduite de Sylvain RIGAUD, l'équipage composé des villes de Mulhouse (Cécile SORNIN, Christine EDEL ET Cécile VINCENT) et de Villeurbanne (Hélène CANNIE et Magali DESCOURS)

Nous remercions ceux qui ont travaillé à la construction du jeu, autant sur la partie ingénierie que sur la partie graphique. C'était une expérimentation, le travail va se poursuivre afin qu'il puisse être utilisé par toutes et tous.

Je me dois de remercier la Ville de Mulhouse, Cécile SORNIN et Cécile VINCENT pour l'accueil, la logistique, la chaleur de tout ce que vous avez offert. Je remercie l'équipe technique, les associations qui nous ont aidés, qui nous ont nourris. Il ne faut pas oublier les intervenants qui ont été de qualité, je les remercie chaleureusement. Nous avons découvert 6 expériences, presque toutes locales, c'était passionnant, nous aurions pu y passer plusieurs heures. Il serait intéressant de faire vivre les liens, partager avec elles. Bien évidemment, nous remercions toute l'équipe du RNMA qui a assuré la partie logistique, l'accueil, les inscriptions, les pochettes de documents, merci à notre déléguée et à toute la dynamique qu'elle a permises.

Merci à chacune et à chacun d'entre vous d'avoir participé très assidûment, nous avons passé des journées de qualité.




ANNEXES

E-mallette

Retrouvez toutes les ressources utiles sur le thème de la formation des bénévoles et des dirigeants associatifs via notre e-mallette !

Photothèque

Revivez en image les temps forts des ces rencontres nationales : des temps de convivialité, des moments d'échanges et de partage, des retours d'expériences ...



Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement :

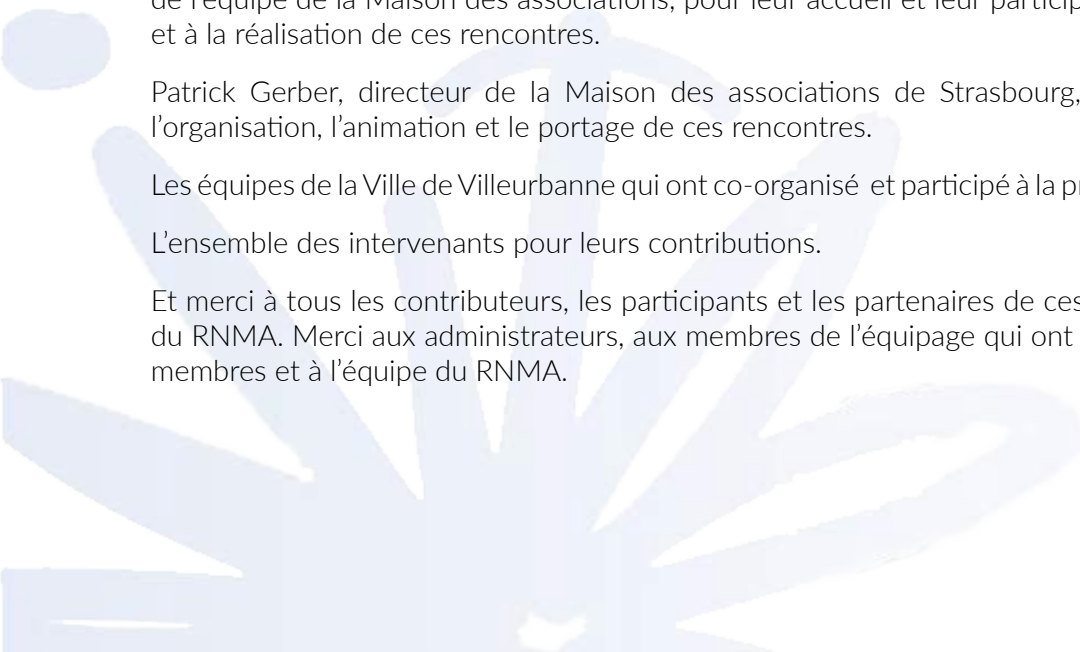
la Ville de Mulhouse, Madame Cécile Sornin, Adjointe au maire de la Ville de Mulhouse, Déléguée à la démocratie participative, à l'ESS, à la vie associative et à la Politique de la Ville, Christine Edel, Directrice du service participation citoyenne, Cécile Vincent, responsable du Carré des associations et l'ensemble de l'équipe de la Maison des associations, pour leur accueil et leur participation active à la préparation et à la réalisation de ces rencontres.

Patrick Gerber, directeur de la Maison des associations de Strasbourg, pour son implication dans l'organisation, l'animation et le portage de ces rencontres.

Les équipes de la Ville de Villeurbanne qui ont co-organisé et participé à la préparation de ces rencontres.

L'ensemble des intervenants pour leurs contributions.

Et merci à tous les contributeurs, les participants et les partenaires de ces 49e Rencontres Nationales du RNMA. Merci aux administrateurs, aux membres de l'équipage qui ont préparé ces Rencontres, aux membres et à l'équipe du RNMA.





Réseau National des Maisons des Associations
 S3A - Maison des Associations
 1018 Quartier du Grand Parc - 14200 Hérouville-Saint-Clair
 Tél : 02 31 06 17 50 - Fax : 02 31 06 17 59
 contact.rnma@maisonsdesassociations.fr
www.maisonsdesassociations.fr

Nous suivre sur les réseaux sociaux :



Le réseau de partenaires du RNMA

