



**Retour de terrain  
et appel à  
l'expérimentation de  
nouvelles pratiques**  
mai 2021

# INITIATIVES CITOYENNES : DE L'ÉMERGENCE AU DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE





**Retour de terrain  
et appel à  
l'expérimentation de  
nouvelles pratiques**  
mai 2021

# INITIATIVES CITOYENNES : DE L'ÉMERGENCE AU DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE

PRÉAMBULE .....	p. 05
-----------------	-------



## EN TOILE DE FOND : LA PARTICIPATION CITOYENNE ENTRE INTENTION ET RÉALITÉS

1. Des réformes pour libérer l'initiative associative et citoyenne.....	p. 08
2. (Re)positionner les enjeux de la participation citoyenne.....	p. 08
3. Participer sans prendre part : chronique d'une impasse annoncée ? .....	p. 09
4. Pour « prendre part », trouver une place et disposer d'une voix.....	p. 10



## RETOUR D'EXPÉRIENCES : DU VÉCU CITOYEN AUX ENSEIGNEMENTS

1. « Questionner pour expliciter » .....	p. 12
2. Des initiatives qui émergent des besoins de terrain.....	p. 13
3. De l'envie d'agir à l'expérience du parcours du combattant.....	p. 13
4. L'initiative citoyenne rime par définition avec diversité .....	p. 15
5. Le hasard et le réseau, deux ingrédients essentiels à la réussite des projets citoyens .....	p. 15
6. « S'autoriser à... » le rôle des collectivités et des institutions en question.....	p. 16
7. Le rapport au temps : entre nécessaire réactivité et maturation.....	p. 17
8. En synthèse.....	p. 18



## SOUTENIR L'INITIATIVE CITOYENNE AUTREMENT : AMBITION, PRINCIPES ET RECOMMANDATIONS

1. Dire ce que l'on vise .....	p. 20
2. Pistes et recommandations.....	p. 22
3. De l'appel... à l'expérimentation ? .....	p. 26

## PRENDRE L'INITIATIVE D'ABORDER AUTREMENT LA QUESTION DE L'INITIATIVE CITOYENNE

Cet appel à l'expérimentation de nouvelles pratiques est le résultat d'une démarche collective menée entre juin 2020 et mars 2021.

A l'initiative de l'IREV, un groupe de travail régional a été constitué et s'est réuni à 5 reprises pour répondre aux enjeux de la mobilisation des habitants et de la prise d'initiative dans les Quartiers de la Politique de la Ville (QPV) et plus largement dans les territoires urbains fragiles dans la perspective d'un renforcement du dynamisme associatif et citoyen et du développement social<sup>1</sup>.

Le cadre de travail proposé au groupe s'est voulu original à différents titres :

- ✓ Dans la **composition du groupe** volontairement hétérogène réunissant des professionnels ayant en commun l'enjeu de la participation citoyenne et du développement local : agents publics de l'Etat et de différentes collectivités (ville, EPCI, Conseil départemental, Région) aux fonctions différentes (délégué du Préfet, chef de projet PV ou chargés de mission), d'associations et d'un conseil citoyen.
- ✓ Dans la **rencontre, l'écoute et la confrontation directe avec des porteurs d'initiatives citoyennes** qui sont ainsi venus témoigner de leur envie initiale, de leur expérience vécue semée de succès et de contraintes et ainsi offrir au groupe de travail un matériau incarné, concret et propice à une analyse fine des conditions d'émergence, de développement et d'essaimage de ces initiatives.
- ✓ Dans la **posture et le regard à observer** en participant à cette démarche. Il s'agissait en effet non pas seulement de regarder du seul côté des citoyens/porteurs d'initiatives mais d'interroger le rôle, la responsabilité, les effets et les contraintes que les institutions/structures pouvaient jouer pour favoriser ou contraindre le soutien aux initiatives, la participation des habitants, etc. Ainsi pour aider le groupe à maintenir ce regard différent et opérer le pas de côté attendu, un cadre de coopération a initialement été posé (règles de confidentialité, d'écoute, de respect, posture à adopter, lieu d'élaboration, etc.). Il s'est par ailleurs doté d'une grille d'analyse des initiatives.
- ✓ Dans **l'aboutissement de la démarche** : outre les objectifs de capitalisation d'éléments de méthode, de formalisation des conditions de réussite des initiatives citoyennes et de restitution/mise en débat des enseignements et résultats dans le cadre d'une rencontre régionale, il a été acté dès le démarrage que ce travail collectif donnerait lieu à la rédaction d'un *manifeste* ou d'un texte co-signé par les membres du groupe et témoignant de nos positions/propositions communes.

1. Les expériences de terrain retenues et examinées par le groupe, tout comme la composition de ce dernier concernent des quartiers prioritaires de la ville de la région Hauts-de-France. De fait, les constats et préconisations ont vocation à représenter ce type de territoire. Si certains constats peuvent être repris pour l'ensemble des territoires urbains ou ruraux et intra ou extra régionaux, il conviendrait de croiser ces analyses avec d'autres types de territoires pour une montée en généralité plus précise.



Jardin partagé



Friche Brunel, Lille Fives

#### LES AUDITIONS RÉALISÉES :

**Claudette** (Amiens) : Adepte de la permaculture, Claudette a souhaité lancer un jardin collectif pour aller à la rencontre de voisins et jardiner avec eux.

**Parents Solidaires** (Soissons) : Un collectif de parents, sous l'impulsion d'Ebollo, décide d'organiser des temps conviviaux et du soutien scolaire aux enfants du quartier. Depuis, l'association se développe sur d'autres territoires.

**Porte Mine** (Lens) : Marie porte un projet de lieu d'échange citoyen, vecteur de développement social et culturel et de valorisation du patrimoine touristique du bassin minier.

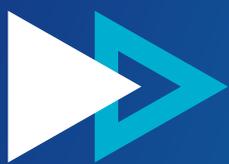
**Collectif BW Friches**, Franck crée, avec son voisinage, un collectif à Fives (Lille) autour d'un projet immobilier sur une friche, la friche Brunel. Pierre les rejoint dans l'aventure quelques années plus tard.

*Préalablement, deux démarches territoriales plus « institutionnelles » avaient également été présentées et débattues :*

**Mine d'idées**, portée par la Fondation de France sur le territoire de Lens Liévin Henin Carvin et la démarche d'**Animation territoriale citoyenne** portée par la fédération des centres sociaux, le comité national de liaison des régies de quartier et Bleu Blanc Zèbre.

Dans ces rencontres, le groupe a dû concilier son calendrier et la crise sanitaire. Les rencontres ont été essentiellement organisées en visio conférence ce qui a pu freiner la spontanéité recherchée dans les auditions, tout en permettant de poursuivre le travail engagé.

Ce document, rédigé par Samuel Thyron du COPAS (co-animateur de la démarche aux côtés de Pierre-Édouard Martin de l'IREV) a fait l'objet d'allers/retours et d'une séance de validation avec le groupe. Ce texte n'est pas une fin en soi. Dans un contexte de sortie de crise sanitaire, il se veut être un support, un outil d'aide et d'interpellation pour le développement d'une culture renouvelée de la participation citoyenne.



# EN TOILE DE FOND : LA PARTICIPATION CITOYENNE ENTRE INTENTION ET RÉALITÉS

Sans dresser ici un diagnostic exhaustif, les éléments ci-dessous ont été introduits au démarrage du groupe de travail comme des éléments de contexte partagés, un socle problématisé qui a fait consensus.



## 1. DES RÉFORMES POUR LIBÉRER L'INITIATIVE ASSOCIATIVE ET CITOYENNE

Les différentes réformes conduites sur la politique de la ville et notamment la loi « Ville et cohésion urbaine » de février 2014, ont réaffirmé la nécessité de renforcer le lien social, la place des habitants et le rôle des associations dans un objectif plus global de développement social. Les différentes communications centrales ont, depuis lors, préconisé de simplifier les procédures administratives et les modes de financement des associations. Force est de constater que les mesures concrètes se sont longtemps fait attendre.

L'instruction du 30 juillet 2019 propose des mesures à destination des associations de proximité visant à simplifier leur quotidien en améliorant leurs modalités de financement. En parallèle différentes démarches ont été engagées à l'instar de la démarche Tremplin Asso pour permettre l'essaimage de solutions

innovantes, ou de l'expérimentation de nouvelles méthodes d'animation territoriale et citoyenne dans les quartiers prioritaires.

Plus récemment encore (février 2021) et face à l'augmentation des besoins sociaux dans un contexte économique de plus en plus contraint marqué par l'épidémie de Covid-19, le Mouvement associatif et la Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de France ont co-animé un groupe de travail d'une vingtaine de réseaux associatifs qui a notamment publié un plaidoyer à destination des pouvoirs publics nationaux, des pouvoirs publics territoriaux et des acteurs associatifs. Intitulé : « 16 propositions pour une vie associative ambitieuse dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville »<sup>2</sup> le plaidoyer rappelle l'importance du développement de la participation des habitant·e·s

## 2. (RE)POSITIONNER LES ENJEUX DE LA PARTICIPATION CITOYENNE

A travers la démarche que nous avons menée, il s'agissait dans le contexte actuel de considérer l'initiative citoyenne sous un double prisme :

- ✓ En tant que **moteur** potentiel du développement social et de la dynamique d'un territoire.
- ✓ En considérant que **les « freins » à son émergence** pouvaient être aussi le fait de ceux qui souhaitent l'encourager ou l'impulser (collectivités, institutions, réseaux, financeurs, etc.).

Ainsi et sans revenir sur l'étrangeté qui amène le plus souvent à considérer la participation citoyenne comme un enjeu central et stratégique pour les territoires qui vont mal et dans une étonnante moindre mesure dans les territoires où l'on vit mieux, rappelons que l'injonction à participer est loin d'être nouvelle. Ainsi depuis le milieu des années 1980, plusieurs raisons sont aux fondements des lois, dispositifs et mesures en faveur de la participation citoyenne :

- ✓ Pour faire face à la *crise de la représentation politique* dont l'un des signes est l'abstention.

2. <https://lemouvementassociatif.org/plaidoyer-vie-associative-qpv/>

- ✓ Pour faire face à une tendance observée de défiance vis-à-vis des élus et d'un sentiment que la démocratie recule.
- ✓ Parce que l'adhésion aux syndicats mais aussi aux associations est difficile (adéquation délicate entre l'engagement, le militantisme et le bénévolat).
- ✓ Parce les instances de démocratie participative (conseils de quartier ou de développement, comités de quartier...) s'essoufflent et/ou peinent à exister.
- ✓ Pour répondre à un besoin d'adaptation des politiques publiques aux usages et aux réalités des habitants.

Pour toutes ces différentes raisons les politiques publiques ont investi et réinvestissent encore aujourd'hui plus fortement la question de la participation des habitants. S'il est vrai qu'il existait peu de place à d'autres formes instituées de participation (outre le vote,

pilier de la démocratie représentative), il n'en demeure pas moins que les dispositifs qui sont nés pour renforcer la participation citoyenne ont paradoxalement pu être conçus pour certains sans les citoyens en question, sans que la question de leur « envie » et de ce à quoi ils voulaient « prendre part » soit réellement posée. Autrement dit, ces dispositifs répondaient davantage aux besoins de leurs concepteurs.

On a ainsi vu se multiplier des lois (démocratie locale en 2001, loi Lamy en 2014), des instances (conseil de quartiers, conseil de développement, conseil de jeunes...), des recommandations (associer les citoyens à élaborer, évaluer les politiques publiques...) ou des dispositifs (Budgets participatifs, fonds de participation) qui sont venus égayer et colorer le paysage de la participation.

Pour autant il n'existe pas de liens mécaniques et automatiques entre déploiement des espaces de participation et développement des initiatives citoyennes.



### 3. PARTICIPER SANS PRENDRE PART : CHRONIQUE D'UNE IMPASSE ANNONCÉE ?

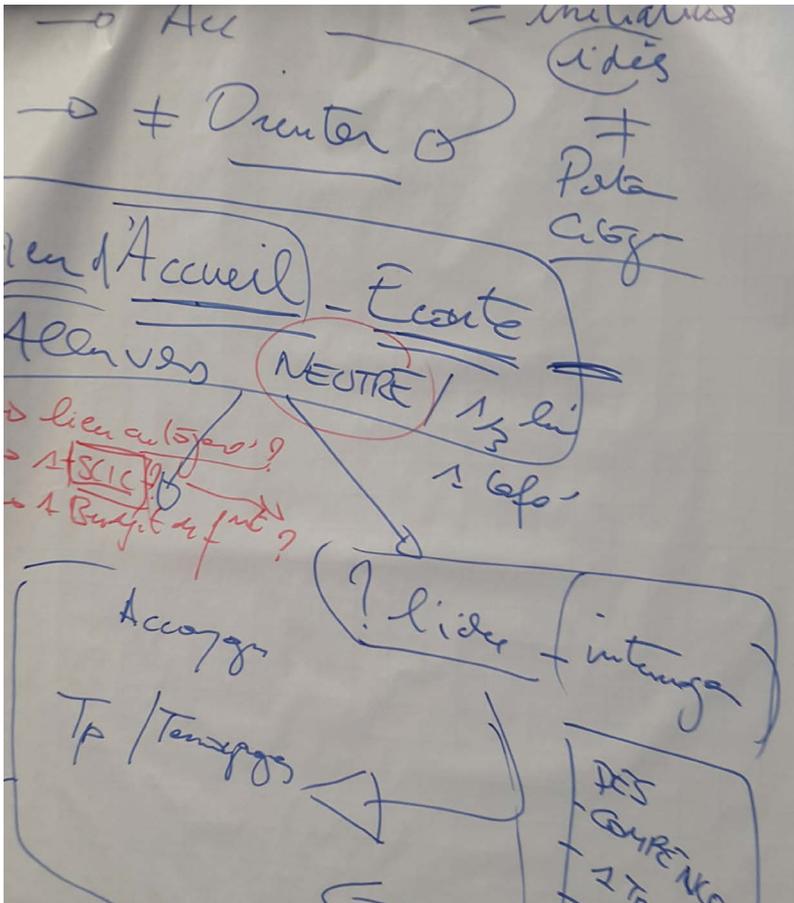
Les attendus de la participation ont ainsi davantage été définis du côté de ceux qui inventaient les dispositifs que de ceux qui devaient s'y investir et participer. Progressivement, il a fallu que les différents conseils produisent, rédigent, donnent leurs avis et que leurs membres soient présents, assidus, sans pour autant qu'ils puissent prendre réellement de décisions, sans forcément disposer de moyens ou de soutiens.

« *Participer sans pouvoir prendre réellement part* » : prendre ce paradoxe comme une hypothèse sérieuse, permet d'éclairer autrement certains constats et critiques souvent portés à la « participation des habitants » : motivation qui baisse au fil du temps, instances qui se professionnalisent, désertion ou doutes sur l'utilité ... au détriment de l'expression réelle de la citoyenneté !

Pour autant, l'envie d'agir, de prendre part, de faire vivre activement sa citoyenneté sont des réalités vivaces, que l'on peut aussi trouver en dehors de l'offre institutionnelle (!). Les formes et l'actualité de ces formes de participation sont multiples et traversent différents domaines : celui de l'engagement dans des actions solidaires, humanitaires ; dans des formes d'économies et d'entreprises coopératives ; dans des tiers lieux ou de la culture ; dans le financement participatif de projets, dans la fabrication de biens et de services socialement utiles...

Ces formes de participation sont nombreuses, denses, socialement et économiquement utiles. Elles ont d'ailleurs été, dans le contexte de crise sanitaire sans précédent que nous connaissons actuellement, largement applaudies, comme si on (re)découvrait leur valeur.

## 4. POUR « PRENDRE PART », TROUVER UNE PLACE ET DISPOSER D'UNE VOIX



Par définition participer, signifie « *prendre part à* » une action, un projet, une démarche, une décision.

*Prendre part*, ce n'est donc pas seulement être présent, mais c'est bien être « partie prenante », c'est-à-dire être acteur à « part entière », inscrit dans un processus, en ayant une **place** et une **voix**.

Il est donc nécessaire pour tout un chacun de « ressentir » et d'être rassuré quant à la possibilité de trouver une « place pleine et entière » dans tel projet, dans tel conseil ou telle commission, d'être accueilli, pris au sérieux, reconnu et accompagné dans son envie de participer au développement de son quartier, de sa ville, de sa cité.

En conséquence deux premières conditions de base s'imposent :

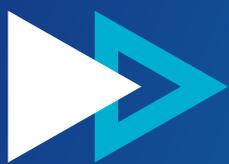
- ✓ Laisser/donner une place à celui ou celle qui souhaite participer à un projet, à une instance, une commission, un groupe (préexistant ou non).
- ✓ Accueillir l'initiative, l'envie d'agir d'un citoyen, lui offrir un espace, un environnement propice à la fertilisation de son idée en projet et pouvoir l'accompagner en conséquence.

Or ce sont ces « premières » conditions qui constituent parfois un point aveugle et une limite à la participation citoyenne et c'est à cet endroit particulier que le groupe de travail a porté son analyse.

### « LAISSER UNE PLACE NE SIGNIFIE PAS CÉDER SA PLACE »

Il ne s'agit pas ici d'un slogan, mais d'un principe d'action qui invite au changement de regard et de posture. Ce principe renvoie lui-même à deux facteurs essentiels de la coopération,

- **La reconnaissance de l'expertise** : chaque acteur sent que sa propre compétence (et son domaine d'expertise) est reconnue comme spécifique et utile pour avancer dans le travail, et reconnaît celle des autres, aussi différente soit-elle.
- **La reconnaissance des compétences** : chaque acteur est reconnu comme compétent. Ses compétences sont reconnues comme complémentaires et utiles à celles des autres acteurs pour avancer dans le travail collectif.



# RETOUR D'EXPÉRIENCES : DU VÉCU CITOYEN AUX ENSEIGNEMENTS



## 1. « QUESTIONNER POUR EXPLICITER »

Les différentes auditions ont été menées de sorte à privilégier le vécu des porteurs d'initiatives citoyennes, d'interroger et de comprendre le cheminement qui a été le leur. Le groupe de travail avait ainsi élaboré en amont une « grille » permettant à la fois de guider les entretiens et les échanges avec les porteurs d'initiatives et de structurer les enseignements et la capitalisation.

Chaque audition a ainsi été conduite de sorte à passer en revue les questions suivantes :

- ✓ Quelles ont été les différentes formes d'expression et l'origine de l'émergence de l'initiative citoyenne ?

- ✓ Comment l'accueil des initiatives, des « envies d'agir », des premières idées s'est déroulé ?
- ✓ Quel soutien /portage de ces initiatives a été envisagé, en particulier quand elles émergeaient d'habitants qui n'étaient pas constitués en groupement ou en association ?
- ✓ Dans quelle mesure les institutions et les professionnels ont adapté ou non leurs pratiques et procédures habituelles (instruction, financement, accompagnement ?)
- ✓ Quels moyens ont pu être mobilisés pour consolider les initiatives et les soutenir pour qu'elles s'enracinent, se développent et se pérennisent ? (les dispositifs classiques d'accompagnement étaient-ils adaptés ?)
- ✓ Comment a été anticipée et/ou travaillée la question de l'essaimage ?
- ✓ Ces initiatives ont-elles impulsé des formes de coopération et de coordination territoriale nouvelles, propices au développement de l'initiative ?



A l'issue de chaque rencontre, les membres du groupe de travail ont ainsi partagé et croisé leurs analyses à partir de cette trame de questionnement commune et tiré des enseignements communs (le document est joint en annexe et disponible en téléchargement [sur le site www.irev.fr](http://www.irev.fr)

## 2. DES INITIATIVES QUI ÉMERGENT DES BESOINS DE TERRAIN

Si, à l'origine de l'initiative, l'on trouve des femmes et des hommes qui éprouvent une envie d'agir et s'interrogent sur ce qu'ils pourraient éventuellement faire et apporter, il n'en demeure pas moins que leur motivation est systématiquement liée à un contexte, des besoins concrets qu'ils identifient en tant qu'habitants d'un quartier, d'une ville, d'un territoire auquel ils veulent prendre part autrement.

Ainsi, ces habitants sensibles à des besoins spécifiques (répondre à des enjeux d'aide alimentaire, la veille parentale sur les réseaux sociaux, le devenir d'une friche en reconversion, envie de développer des actions culturelles dans des quartiers qui en sont dépourvus, etc.), éprouvent une envie d'agir (parfois modeste au départ) et décident de se lancer, et ainsi d'y exercer une autre forme de citoyenneté.

D'usagers/habitants d'un lieu, ils manifestent leur intention d'agir (acteur) et s'engagent ainsi au regard de besoins concrets de terrain dans un processus de participation citoyenne.

Par ce processus, ces personnes deviennent potentiellement des acteurs de la transfor-

mation sociale du territoire dans lequel elles vivent. Ces personnes ont par ailleurs en commun de ne pas vouloir/pouvoir mener seules les initiatives qu'elles prennent. Pour diverses raisons (légitimité, inscription dans des réseaux, soutien méthodologique, compétences, financements, recherche de lieux de rassemblement, etc.) ces personnes sont donc en recherche d'alliés, de compagnons d'initiatives, qu'elles soient habitants ou professionnels.

Les auditions menées auront ainsi permis de mettre en lumière que si l'origine de l'envie d'agir est le plus souvent individuelle, liée à une analyse de besoins sur un territoire vécu, sa concrétisation (passage de l'idée au projet) passe par le collectif et la coopération. Derrière l'initiative personnelle, l'on trouve (sans que cela ne soit toujours conscient) une préoccupation partagée à l'égard de la mobilisation d'autres personnes, de la création de liens, du travail collectif rejetant ainsi l'idée parfois admise que ces habitants seraient d'abord motivés par des intérêts personnels, en opposition à des projets portés par d'autres (associations, institutions, collectivités, etc.).

## 3. DE L'ENVIE D'AGIR À L'EXPÉRIENCE DU PARCOURS DU COMBATTANT

Sans qu'ils soient parfaitement analogues, les auditions nous ont permis de mettre à jour des cheminements assez semblables que l'on pourrait résumer en deux grandes séquences :

### **Le temps de la mobilisation des « pairs »**

C'est en premier lieu et « naturellement » vers

leur réseau immédiat que se tournent ces habitants pour évoquer leur envie d'agir, mettre en mots leur idée et leur intention, partager la motivation qui les anime, etc. Ainsi chacune des personnes que nous avons auditées a partagé son intention pour la confronter et mobiliser des pairs (des voisins en diffusant des tracts pour favoriser la rencontre et proposer d'en discuter ; des proches d'ores et déjà investis

dans des associations ou des projets, d'autres habitants que l'on croise dans des activités portées par un centre social, etc.)

Malgré parfois des difficultés inhérentes à tout collectif (légitimité ou place du porteur de l'initiative vis à vis du groupe), l'accueil des pairs est souvent positif, valorisant et encourageant pour le porteur de l'initiative et fonctionne en quelque sorte comme un temps de validation de la légitimation à agir.

Ce moment est aussi celui qui permet d'agréger des bonnes volontés, de composer un petit groupe d'alliés, un noyau dur permettant un premier passage de l'individuel au collectif.

Il permet par ailleurs à l'issue des échanges d'aboutir dans la plupart des cas à l'identification de besoins et de conditions pour passer de l'envie à la réalisation, de l'idée au projet et à la décision de s'adresser et de frapper à la porte de soutiens institutionnels.

### La rencontre avec les institutions

Porté par un élan positif, en recherche de soutiens, l'itinéraire de ces porteurs d'initiatives a en commun de rapidement se confronter à un certain nombre de difficultés et le plus souvent une rupture de rythme dans la dynamique, ce qu'ils nomment le début du « *parcours du combattant* ».

Pour ces femmes et ces hommes, la première difficulté est d'abord de pouvoir identifier le « bon interlocuteur ». Reconnaissons que la complexité et l'enchevêtrement administratif qui caractérise la France ne sont pas nécessairement facilitants pour qui souhaite porter une initiative (en particulier s'il n'est pas constitué en association). En la matière, le vécu des personnes que nous avons auditées fait état de nombreux contacts et rencontres (avec des associations de l'éducation populaire, les services de la ville, de l'intercommunalité, avec des techniciens ou des élus, etc.) sans pour autant savoir a priori s'ils pouvaient véritablement les soutenir.

A cela s'ajoute que les entretiens qui ont pu avoir lieu tendaient régulièrement à dériver. En effet, les auditions ont pu nous éclairer sur le fait que l'objet initial de la rencontre (l'idée, le projet, l'initiative en tant que tels) laissait souvent place à un exposé de freins et de contraintes (« *nous ne sommes pas le bon interlocuteur* », « *votre projet aurait pu intégrer*

*l'appel à projet X ou Y mais l'instruction de ces derniers est terminée* », « *vous devriez vous constituer en association ou vous rapprocher de telle autre association* », « *il serait utile que vous écriviez le projet de manière détaillée pour que l'on puisse se revoir* », « *en retravaillant le projet dans cette direction, en intégrant une dimension thématique X ou Y vous pourriez être éligible à tel appel à projet* », etc.).

Outre ces contraintes d'ordre bureaucratique, ces rencontres ont dans certains cas été vécues par les porteurs d'initiative comme des moments de questionnement de leur motivation, voire d'interrogation sur l'origine réelle ou supposée de leur envie d'agir tant elle pouvait être perçue comme non-conventionnelle voire potentiellement suspecte.

S'il n'est pas ici question de faire le procès des institutions (associations, collectivités, etc.) qui, bien qu'à la recherche d'initiatives et de projets d'habitants susceptibles de contribuer au développement social, se trouvent elles-mêmes dans la difficulté, il n'en demeure pas moins que les expériences que nous avons entendues illustrent différents enjeux :

- ✓ L'identification de lieux et d'interlocuteurs en capacité d'accueillir des envies et la légitimité citoyenne d'agir.
- ✓ Des dispositifs, des codes et des procédures administratifs qui peuvent participer à court-circuiter l'envie d'agir.
- ✓ Des postures de méfiance, voire de défiance.

## 4. L'INITIATIVE CITOYENNE RIME PAR DÉFINITION AVEC DIVERSITÉ

Les auditions nous auront permis de découvrir différentes envies d'agir. Pour les « regarder » de près et les comprendre au mieux, nos réflexes habituels nous invitent au classement « thématique ».

Pour autant, ces initiatives par définition diverses et plurielles résistent à l'exercice consistant à les faire entrer dans des cases.

- ✓ Mettre en place un jardin partagé relève-t-il de la convivialité ? du développement durable ? de l'agriculture urbaine ? du lien social ? de l'embellissement du quartier ? de l'économie circulaire ? de la solidarité et de l'aide alimentaire ?
- ✓ Engager une action autour de la question de l'usage des écrans et des réseaux sociaux par les plus jeunes relève-t-il de la parentalité ? de l'éducation aux médias ? de l'éducation populaire ? de la formation ? de la prévention de la délinquance ?
- ✓ Créer un lieu au cœur d'un ancien quartier minier classé prioritaire en raison de la fragilité socio-économique de ses habitants relève-t-il de l'action sociale ? de l'animation ? de la démocratisation culturelle ? du développement culturel ou de l'ESS ?

- ✓ Participer à la création d'un collectif citoyen autour d'un projet immobilier sur une friche relève-t-il de la participation des habitants et du développement du pouvoir d'agir ? de la sociabilité et du développement des liens entre voisins ? de l'urbanisme participatif ?

Les différentes initiatives que nous avons auditées auront une fois de plus démontré qu'en la matière aucun projet ne saurait se laisser enfermer dans une seule thématique.

Reconnaissons que cette question du classement est d'abord une préoccupation des institutions et des financeurs. Or, il n'est *a priori* pas toujours possible d'indiquer au démarrage d'un projet quelles seront toutes les directions thématiques qu'il pourrait prendre. Certaines sont insoupçonnées et se révéleront à travers l'évaluation.

L'exemple de l'expérimentation « Mine d'idées » portée par la Fondation de France sur le territoire de Lens Liévin Hénin Carvin est à ce stade intéressante. Dès le démarrage et pendant 5 ans, la démarche a en particulier consisté à lancer un appel à idées permanent et un appel à projet non thématique et accueillir directement et sur le terrain les porteurs d'initiatives pour écouter leurs envies et les accompagner concrètement dans leur réalisation.

## 5. LE HASARD ET LE RÉSEAU, DEUX INGRÉDIENTS ESSENTIELS À LA RÉUSSITE DES PROJETS CITOYENS

Dans ce « parcours du combattant », il se dégage des expériences que nous avons examinées avec leurs auteurs que l'aboutissement des projets était généralement lié au fait d'avoir finalement pu rencontrer « la bonne personne

au bon moment » : un médiateur social pour les uns, la déléguée du Préfet ou une association de quartier facilitante pour les autres.

C'est également par le truchement et

la participation à d'autres projets ou manifestations organisés sur le territoire de vie des personnes que nous avons auditées que leurs initiatives ont parfois pu trouver presque par hasard une écoute, une tribune, une caisse de résonance. C'est le cas par exemple du collectif auditionné à travers l'évènement « les fenêtres qui parlent », ou des autres porteurs d'initiative en participant à diverses actions socioculturelles ou via le FPH (devenu PIC, [Projet d'initiative citoyenne](#) soutenu par la Région Hauts-de-France. Il est à ce titre un paradoxe intéressant à relever : alors que ces projets qui permettent de connecter de nouvelles initiatives et « faciliter » les liens sont le plus souvent initiés par le réseau des acteurs de la politique de la ville, ce dernier n'est pas identifié ni connu en tant que tel.

Dans le cas des auditions que nous avons menées, reconnaissons qu'outre l'envie d'agir, c'est également le profil, la connaissance et les compétences des porteurs d'initiatives qui auront été déterminants pour passer du « dire au faire ». En effet, parmi les citoyens que nous avons rencontrés l'on comptait une médiatrice culturelle, un formateur, un éducateur spécialisé, une retraitée d'ores et déjà inscrite dans un cercle militant sur la permaculture.

Aujourd'hui, à défaut d'espace d'accueil ouvert aux initiatives citoyennes, l'aboutissement des envies d'agir repose encore en grande partie sur des hasards, des bonnes volontés qui se croisent, des professionnels des institutions qui sortent de leurs prérogatives habituelles et font des pas de côté, des habitants combattifs et plutôt déjà acculturés au langage, aux modes de fonctionnement des institutions publiques.

De ces constats qui ne sont pas nouveaux émergent quelques questions récurrentes :

- ✓ Combien d'envies d'agir, d'initiatives citoyennes se sont envolées ou n'ont pas vu le jour parce qu'elles n'ont pas trouvé chaussures à leurs pieds ?
- ✓ Dans un tel contexte, dans quelle mesure d'autres personnes, d'autres citoyens moins au fait des arcanes administratives pourraient faire part de leur envie d'agir et de contribuer à la vie de leur cité autrement que par le vote aux élections ?
- ✓ A défaut de faire évoluer cette réalité, devient-il possible de dépasser la critique consistant à dire (un peu trop facilement) que la participation citoyenne n'est le fait que d'« habitants professionnels » ?



## 6. « S'AUTORISER À... » LE RÔLE DES COLLECTIVITÉS ET DES INSTITUTIONS EN QUESTION

Nous avons commencé à l'évoquer plus haut mais face au monde de l'inspiration<sup>3</sup> (des idées, des initiatives, des envies d'agir hors cadre, etc.), les institutions (collectivités, services déconcentrés de l'État, réseaux associatifs, entreprises, etc.) se retrouvent parfois sans réponse et opposent un monde de la procédure et du cadre.

Les auditions ont pu révéler par exemple qu'il était souvent difficile pour les institutions de répondre à des demandes ponctuelles matérielles ou logistiques (obtenir une salle, un vidéoprojecteur, accéder à un espace sur des horaires atypiques, etc.), que leur temps de réponse et leur réactivité n'était pas compatible avec ces demandes (procédure de remontée d'une sollicitation, contraintes

3. Sur les mondes, voir les travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot, De la justification. [http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice\\_display&id=30708](http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=30708)

d'assurance ou de sécurité, etc.). Pour les institutions, ces difficultés sont principalement liées aux limites de contractualisation avec des collectifs d'habitants (qui par définition ne sont pas des structures juridiques). Il est ainsi paradoxalement plus « facile » pour les institutions de mobiliser des financements que de répondre à une demande de « coup de pouce », d'aide ponctuelle pourtant essentielle au moment de l'élaboration d'un projet.

A cela s'ajoutent des effets liés à un turnover fréquent des professionnels de ces institutions. Les habitants à l'origine d'initiatives se retrouvent de fait face à de nouveaux interlocuteurs, sans qu'un relais ait pu être mise en place avec les prédécesseurs. Les dynamiques s'en trouvent impactées, la temporalité et la projection dans la mise en œuvre remises en cause.

Enfin, ces mêmes institutions peuvent dans certains cas avoir tendance (parce que l'offre socioculturelle sur un territoire est faible par exemple ou parce que le nombre d'acteurs associatifs est trop limité) à pousser au développement de certaines initiatives afin qu'elles prennent plus d'ampleur rapidement (en encourageant à ce qu'elles se structurent en association ; en encourageant l'embauche de contrats aidés, etc.) sans toujours analyser les implications possibles (sur-mobilisation de bénévoles ; prise de risque/responsabilité du conseil d'administration de l'association ; niveau de compétence pour gérer une structure ; communication ou survalorisation

de la structure ou du projet au dépend de besoins plus directs et immédiats, etc.).

Les institutions se retrouvent donc parfois prises dans ces contradictions. Elles affichent une ambition et portent un discours qui plaide pour le développement des initiatives, de l'expérimentation, de la simplification, de la prise de risque... et dans la réalité opposent, conformément aux obligations légales et au cadre réglementaire des finances publiques, des modalités très techniques d'appel à projets, des procédures et des critères de contrôle, de sécurisation, assez stricts, etc. au détriment de l'initiative citoyenne.

La gestion des dispositifs, l'instruction des projets, la coordination et le reporting structurent massivement le temps des professionnels agissant dans le champ de la politique de la ville et du développement social et « paralyse » le système d'action. Les acteurs n'ont plus en effet la disponibilité nécessaire être attentif, pour accueillir ou accompagner des projets émergents qui viennent des habitants.

Il est donc essentiel de préserver du temps identifiable pour ces fonctions d'accompagnement d'initiatives qui concourent au développement social. À défaut, le risque est que le soutien aux initiatives citoyennes reste une vitrine qui ne modifie pas en profondeur les pratiques des intervenants sociaux, ou que cette dimension soit accaparée par un petit nombre de spécialistes.



## 7. LE RAPPORT AU TEMPS : ENTRE NÉCESSAIRE RÉACTIVITÉ ET MATURATION

La formule est désormais célèbre et souvent ressassée : « *le temps des habitants n'est pas celui de l'administration et des institutions* ». Elle est d'ailleurs souvent brandie pour démontrer une impasse, souligner l'impossibilité de concilier deux temporalités ou pour mettre en doute la capacité de coopérer.

Parmi les clichés les plus courants on oppose assez facilement :

- ✓ Des citoyens qui seraient pressés, peu formés, des collectifs instables ou pas nécessairement engagés dans la durée...
- ✓ Des collectivités qui seraient rétives au changement, peu agiles et peu enclines à revisiter leurs modes de faire, voire tendraient à étouffer les initiatives si elles venaient à impacter leurs projets, calendriers et budgets.

Pour autant, sans nier que dans ces représentations il existe une part de vrai et en s'appuyant d'avantage sur le vécu des porteurs d'initiatives que nous avons rencontrés, deux enjeux temporels particuliers se dégagent des expériences et constituent des éléments importants à prendre en compte si l'on souhaite favoriser le développement des projets citoyens :

- ✓ La réactivité (accueil, orientation, soutien, « coup de pouce », mise en contact avec des personnes ressources, accompagnement...), autrement dit « être là au bon moment ». A défaut l'idée peut se perdre, l'initiative peut s'étioler).
- ✓ La maturation : accepter que tout projet évolue nécessairement, se précise dans ses objectifs, ses modalités de mise en œuvre, au gré des rencontres, qu'il prendra des directions qui n'étaient pas prévues, etc. ce qui implique de ne pas les appréhender comme des entorses,

une remise en cause d'un plan d'action initialement prévu, etc.



## 8. EN SYNTHÈSE

Les quatre initiatives citoyennes que nous avons analysées ont en commun d'être le fait de femmes et d'hommes qui ont à un moment particulier de leur vie exprimé leur envie d'agir. Si leurs valeurs, leurs sensibilités et leurs vécus expliquent en partie leur engagement, les besoins et les enjeux qu'ils perçoivent sur les territoires où ils vivent, permettent de comprendre également leur « passage à l'acte ». Débute alors un processus plus ou moins long qui les conduit à s'ouvrir, à mobiliser d'autres forces vives, d'autres habitants pour donner progressivement vie à une idée embryonnaire. Pour autant, cet itinéraire ressemble souvent à un parcours du combattant quand ces citoyens cherchent du soutien auprès des institutions et des professionnels pourtant chargés de promouvoir la participation des habitants, le développement du pouvoir d'agir, la citoyenneté ou le développement social.

C'est donc également du côté des institutions en charge de soutenir les initiatives que se situent les leviers, les changements de regard et de pratiques... Par des renouvellements des modes d'accueil et d'écoute des idées des habitants, en facilitant l'accès et l'intégration à des réseaux, en apportant un soutien initial qui n'est pas nécessairement financier, etc. Autant de pas de côtés nécessaires qui touchent autant aux postures des professionnels, qu'aux procédures et aux modes d'accompagnement.

Si la participation citoyenne s'avère être un moteur (parmi d'autres) du développement social, un moyen pertinent de revitalisation de la vie démocratique, et un levier du développement du pouvoir d'agir et de la cohésion sociale, etc. il est dès lors nécessaire de l'affirmer sans ambiguïté et d'aborder les rapports citoyens/institutions sous l'angle de la coopération.



# SOUTENIR L'INITIATIVE CITOYENNE AUTREMENT : AMBITION, PRINCIPES ET RECOMMANDATIONS



## ➤ 1. DIRE CE QUE L'ON VISE

### (Ré)affirmer une ambition sans ambiguïté et des principes d'action clairs

- ✓ Nous définissons la participation citoyenne non pas seulement comme un objectif à atteindre, mais comme **un moyen de « faire cité »**, une ressource nécessaire et complémentaire à la vitalité démocratique des territoires, un levier essentiel de lutte contre l'anomie et le repli, une réponse aux enjeux du « vivre ensemble ».
- ✓ La participation citoyenne ne saurait ainsi se résumer à un volet d'un contrat cadre, à une instance ou à un dispositif particulier ou à un outil de communication.

- ✓ S'engager dans la mise en place d'une « *vraie politique de participation citoyenne* » revient à considérer la participation comme un **moyen stratégique de transformation** urbaine, sociale, économique et environnementale du territoire. Autrement dit comme une colonne vertébrale, une clé de voute de l'action politique locale.
- ✓ La participation citoyenne est nécessairement formatrice et contributive d'une reprise de pouvoir sur la vie des personnes qui l'expérimentent et leur environnement. Ainsi l'expérience de **la participation citoyenne est consubstantielle au développement du pouvoir d'agir**.



- ✓ La participation citoyenne peut plus largement et fondamentalement participer au **réenchantement du politique** (propension naturelle de l'humain à vivre avec son semblable) en contribuant notamment à :
  - favoriser des formes renouvelées de rencontres et de dialogue entre élus et citoyens, entre citoyens et institutions, qu'elles soient publiques ou privées ;
  - améliorer le service public par la participation en faisant des citoyens des parties prenantes de l'action publique locale (définition, mise en œuvre, évaluation) ;
  - articuler expertise d'usage, expertise technique et légitimité politique et éclairer ainsi les décisions ;
  - se former et mieux comprendre l'organisation, les us et coutumes de la gouvernance publique ;
  - ...
- ✓ La participation citoyenne n'est pas une compétence dévolue à une collectivité ou une institution particulière mais un objectif et une finalité commune à tous les acteurs de l'économie sociale et solidaire et plus largement encore des acteurs de la cité.

- ✓ La participation citoyenne n'est pas l'affaire des seuls citoyens, de leur envie d'agir, du temps dont ils disposent ou de prédispositions particulières. Elle suppose également pour les collectivités et institutions de s'engager dans des démarches de changement et d'apprentissage d'une nouvelle culture administrative de la participation citoyenne.

### Reconnaître en chaque porteur d'initiative un bénéficiaire, un acteur et un citoyen

Chaque habitant d'un territoire, chaque personne quelle que soit son statut, son activité ou son histoire est à la fois :

- ✓ Un **usager** d'une prestation, d'un équipement, d'un service public, etc., sur lesquels il a une « expertise d'usage » qu'il faut prendre en compte.
- ✓ Un **acteur**, qui peut participer à des actions qui le concernent et devenir l'« auteur » même d'un projet.
- ✓ Un **citoyen** de plein droit qui peut manifester et exprimer son désir d'interpeller, d'agir ou de contribuer à la vie de la cité en dehors des périodes électorales.

La participation citoyenne revient à offrir la possibilité aux personnes de participer aux actions et aux projets sur chacune de ces trois dimensions.

### Aborder le numérique comme une composante d'une politique locale de participation citoyenne

Force est de constater que la participation des citoyens a été encouragée par les plateformes numériques ces dernières années. La multiplication des consultations en ligne dites « grand public » (états généraux, assises, « grand débat », etc.) ont ainsi permis d'ouvrir de nouvelles perspectives de participation. Par ailleurs, les « outils » numériques sont également développés et utilisés par des collectifs citoyens eux-mêmes dans une perspective d'interpellation ou de contribution au débat public.

En cela, le numérique apparaît comme un facteur prometteur d'accroissement de la participation.

Pour autant, un certain nombre de points de vigilance sont à observer :

- ✓ La participation citoyenne n'a pas pour vocation de se substituer aux réponses à apporter en matière d'accès au droit. Or pour faire valoir ses droits, il est aujourd'hui incontournable de passer par des plateformes ou applications numériques (dématérialisation des services publics). Il devient donc nécessaire de penser et de mettre en place des actions pour un « numérique inclusif » permettant aux citoyens, en particulier les personnes les plus fragiles, d'être autonomes pour faire valoir leurs droits en luttant contre l'illectronisme.
- ✓ Si les plateformes et outils numériques peuvent, en complément d'espaces physiques, s'avérer utiles pour faire part d'une envie d'agir ou d'un projet citoyen, il est dès lors indispensable d'en faciliter et d'en simplifier l'accès et l'utilisation et d'élargir leurs fonctionnalités (échange, reporting, délibération, etc.).
- ✓ Les plateformes, les applications, les sites internet, etc. sont par définition des outils, des moyens potentiels au service de la participation citoyenne. Ils ne constituent pas un objectif, une fin en soi. De fait, il devient important de clarifier et de formaliser la place et les fonctions des outils numériques dans toute politique locale de participation citoyenne.

Ces éléments bien qu'encore partiels soulignent l'importance de mener une réflexion et un débat approfondis sur la question de la place et des limites du numérique en matière de participation citoyenne.

## 2. PISTES ET RECOMMANDATIONS

Le travail des membres du groupe ne consistait pas à définir un plan d'action ou une méthode qui aurait eu pour but d'« optimiser » des pratiques, à qualifier des procédures ou à articuler les dispositifs existants...

Il s'agissait davantage d'énoncer ce qu'il conviendrait d'abandonner, de préciser ce qui pourrait être amélioré et surtout de formuler ce qu'il faudrait inventer pour que les initiatives citoyennes puissent émerger plus spontanément, être soutenues plus simplement et se développer plus vigoureusement et contribuer ainsi au développement social des territoires dans lesquels elles ont pris forme.

### **Pour libérer, faire émerger l'initiative : posture, moyens, méthode**

- ✓ Reconnaître et accepter que l'envie d'agir est par définition **imprévisible**. Elle ne saurait en conséquence être localisée ni quantifiée à l'avance. Il appartient donc au politique et à l'administration de la considérer comme telle et de pouvoir **l'accueillir** en adoptant une **posture bienveillante, confiante et coopérative** (toute idée est potentiellement intéressante, enrichissante pour le territoire ; toute initiative portée par un habitant est possiblement source de développement du pouvoir d'agir pour les personnes qui en sont les auteurs, etc.).
- ✓ Développer les compétences d'écoute, de compréhension et d'analyse des envies, motivations et capacités des porteurs d'initiatives pour enclencher des modes d'accompagnement adaptés.
- ✓ Généraliser les **modalités et dispositifs participatifs facilitant l'émergence d'initiatives** : appels à idées, comptoirs des envies, budgets participatifs, balades inspirantes, tiers lieux créatifs...

en favorisant l'oralité dans la mesure du possible, les échanges et le dialogue direct avec les habitants et en étant vigilant aux effets et dérives liés à l'excès de formalisme.

*Ce n'est pas à l'habitant qui a envie d'agir de faire l'expérience du « mille-feuilles ». Il appartient aux professionnels sur le terrain d'en extraire le meilleur. A défaut et face à l'architecture pâtissière extrêmement complexe de nos dispositifs enchevêtrés, le risque d'abandon est grand...*

- ✓ Sanctuariser des crédits (de droit commun et/ou spécifiques) hors appels à projet pour être en mesure de répondre rapidement aux besoins, **soutenir des dynamiques** naissantes et accepter en conséquence la prise de risque consistant à **financer l'accompagnement d'un processus** et non d'emblée un projet ficelé.
- ✓ **Informer, communiquer**, faire état sans ambiguïté de l'ambition des institutions à soutenir les initiatives citoyennes et des moyens mis en place pour les accompagner. Suivre et valoriser par la communication les projets citoyens engagés.
- ✓ Identifier, nommer et faire connaître sur les territoires des **référénts**, des interlocuteurs, des « **compagnons** » (tant pour les habitants que pour les structures et professionnels qui accueillent et sont au contact avec les publics) dont la mission consiste à accueillir, recueillir, orienter, mettre en lien et accompagner rapidement les habitants dans leur cheminement et créer une « alliance » fondée sur la transformation d'une envie d'agir à un projet à mettre en œuvre.
- ✓ Développer les démarches de sensibilisation et de **formation croisée** (habitants, acteurs de la cité) à l'initiative, à la participation citoyenne.

- ✓ **Cartographier et faciliter l'accès à des ressources** matérielles et logistiques et en particulier de lieux/salles pour se réunir, mobiliser plus largement, travailler en groupe.

### Soutenir, accompagner les initiatives citoyennes et leurs auteurs... quelques recommandations

La notion d'accompagnement était au cœur des différentes auditions que nous avons menées. Pour cheminer et concrétiser leur projet, les habitants ont explicitement évoqué ce besoin d'être soutenus et accompagnés.

Pour autant l'accompagnement est un concept flou. Dans le champ de nos politiques publiques il renvoie à **différentes dimensions**<sup>4</sup> et à une **nébuleuse de pratiques**<sup>5</sup> (parrainage, coaching, consultance-conseil, compagnonnage, tutorat, mentorat), plutôt en direction de publics ciblés, qui connaissent le plus souvent des difficultés dans un but d'insertion, d'inclusion, etc.

#### ACCOMPAGNER :

1165 ; de l'ancien français compain (compagnon, copain). Le verbe signifie « prendre pour compagnon » puis « se joindre à (qqn) », notamment pour faire un déplacement en commun. Le sens spécialisé en musique apparaît au XV<sup>ème</sup> pour « jouer d'un instrument en même temps que la voix ou un autre instrument qui assume la partie principale ». Le dérivé ACCOMPAGNEMENT est d'abord un terme de droit féodal « contrat d'association ». ACCOMPAGNATEUR, TRICE (1670 Mme de Sévigné) garde le sens musical puis au XX<sup>ème</sup> il prend le sens spécialisé notamment « personne qui accompagne et guide un groupe ».

Dictionnaire historique de la langue française (Alain Rey, Le Robert)

- Dans le cas de l'initiative citoyenne, la demande d'aide et la relation qu'elle suppose est singulière à plusieurs titres :

- ✓ Elle n'est **pas le fait de publics spécifiques**. Celles et ceux qui cherchent de l'aide ne le font pas en tant qu'éventuels allocataires du RSA ou personnes en situation de handicap, etc. mais comme habitant, **au nom de leur envie d'agir**.
- ✓ Elle est **décentrée** dans le sens où elle ne concerne pas directement l'habitant en personne mais son idée, le projet qu'il ou elle a envie de mener à son terme.
- ✓ Elle n'a pas pour vocation d'aider l'habitant à s'insérer, lui qui le plus souvent est déjà inscrit dans un collectif, mais l'initiative permet **à un projet de trouver sa place dans le paysage** et donne à l'habitant les moyens de s'y émanciper.
- ✓ Elle n'est pas nécessairement prédéterminée par un objectif précis (il ne s'agit pas ici d'une demande de formation des habitants à la gestion de projet) mais davantage par le **besoin de trouver un « allié »**, une personne ressource qui sera essentielle pour donner concrètement vie à l'envie d'agir.

- **Accompagner un/des habitant·s porteur·s d'une initiative citoyenne, c'est donc s'engager dans une relation de coopération**

La coopération entre acteurs ne se décrète pas. Elle passe à la fois par une posture, des

4. C'est d'abord une **fonction** exercée par rapport à une personne au sein d'un dispositif, en général en complément de l'objet central de l'intervention (de l'hébergement, de la formation, de l'insertion sociale ou professionnelle...) ; C'est aussi parfois un « **métier** », un poste de travail spécifique (au sein d'une organisation (l'accompagnement peut être porté par l'ensemble des intervenants ou spécifié comme la tâche particulière de certains - le plus souvent travailleurs sociaux) ; Le terme désigne également un **mode de financement** particulier (accompagnement d'un parcours au titre du PRE, de jeunes en précarité via la garantie jeune, etc.) **ou une mesure** dite d'accompagnement dans le cadre d'un dispositif social ou judiciaire

5. **Parrainage** : « Accompagner des jeunes dépourvus de réseau personnel, de relations avec les milieux professionnels, dans leur recherche d'emploi » ; **Coaching** : « l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire » (Queuniet 2001) ; **Consultance-conseil** : « Accompagner une personne dans une délibération préparant une conduite à tenir dans une situation problème » (L'hôtelier 2001) ; **Compagnonnage** : « La main, l'esprit, le cœur » (Guédès 1992). « La discipline du métier est propre à forger une sagesse humaine » ; **Tutorat** : « relation d'aide entre deux personnes pour l'acquisition des savoir-faire et l'intégration dans le travail » et comme « élément d'un dispositif visant à rendre le travail formateur et l'organisation intégratrice » (Maëla 2002) ; **Mentoring** : Idée selon laquelle un individu ne peut se développer seulement en contact avec ses pairs : il a besoin d'être au contact avec les « aînés ».

attitudes, des manières d'être et des modalités de fonctionnement. La qualité du travail en coopération sera directement liée à l'engagement des personnes dans la réflexion et la mise en œuvre de l'action. Cet engagement dépend de la motivation de chacun, qu'on peut définir comme la somme des raisons qui poussent une personne à avoir une contribution positive (accompagné comme accompagnant). Nous pouvons indiquer ici quelques-uns des aspects qui seront nécessairement à prendre en compte dans les démarches entreprises et dans les échanges.

On repère ainsi sept facteurs favorables à la coopération<sup>6</sup> :

1. La perception d'un enjeu commun	2. La proximité avec la finalité et les buts	3. L'attente d'utilité	4. La reconnaissance de l'expertise	5. La reconnaissance des compétences	6. La perception de sa zone d'autonomie	7. Le sentiment d'une rétribution juste
<p>Les acteurs <b>se sentent</b> tous concernés par un même enjeu / problème : réduire les inégalités, apporter des services non couverts sur le territoire, soutenir les plus vulnérables, développer la culture, les liens, la convivialité, etc.</p> <p>Cet enjeu met en acte des <b>valeurs partagées</b></p>	<p>Les acteurs ont à peu près <b>la même représentation de la situation</b> à laquelle ils veulent aboutir : permettre à ce qu'une initiative, reconnue comme socialement utile, puisse se concrétiser</p>	<p>Chaque acteur est convaincu que l'action à laquelle il va contribuer est <b>utile et pertinente</b>, notamment au regard des buts qu'on s'est fixés.</p> <p>Et chaque acteur est convaincu que <b>les différentes contributions ont du sens et sont utiles</b>.</p>	<p><b>Chaque acteur sent</b> que sa propre compétence (et son domaine d'expertise) est reconnue comme spécifique et utile <b>pour avancer dans le travail, et</b> reconnaît celle de-s l'autre-s, <b>aussi différente soit-elle</b>.</p> <p>Notamment, chaque acteur reconnaît la spécificité des <b>statuts</b> des parties prenantes : habitant/ citoyen, professionnel</p>	<p>Chaque acteur est reconnu comme compétent.</p> <p>Ses <b>compétences</b> sont <b>reconnues comme complémentaires et utiles à celles de-s l'autre-s</b> acteurs pour avancer.</p> <p>Dans des contextes et situations difficiles, l'on considère que chacun « fait pour le mieux » en mobilisant ses compétences.</p>	<p>Chaque acteur vérifie que <b>la nature de sa contribution n'est pas totalement contrainte par l'organisation fonctionnelle ou hiérarchique</b>, et que chaque membre ne « dicte » pas sa conduite à l'autre</p>	<p>Chaque acteur juge que <b>sa contribution est équilibrée par rapport à ce qu'il reçoit ou perçoit en retour</b> : reconnaissance et valorisation de sa propre contribution satisfaction de la réussite, facilitation de son propre travail, enrichissement de son expérience, nouveau sens donné à sa mission, formation personnelle, rémunération, etc....</p>

6. Ces 7 facteurs de coopération ont été élaborés par le COPAS.

• « **Savoir accompagner** » : postures, principes et compétences

Il n'est pas facile de définir très précisément le terme de « posture » pourtant de plus en plus utilisé ; on parle notamment fréquemment de « posture professionnelle », qui fait partie intégrante de la manière de remplir la fonction qui est la sienne. La « posture » correspond à **ce qu'on cherche à instaurer comme relation avec la ou les personnes que l'on a en face de soi et qui déterminera en partie les « places »** que chacun aura à (ou pourra) prendre dans cette relation, et les « rôles » que chacun aura à (ou pourra) jouer.

Il est donc à ce titre fondamental que l'accompagnateur reconnaisse les potentialités de la ou des personne-s qu'il accompagne sans nier leurs éventuelles difficultés. Il s'agit dès lors de « faire confiance » aux capacités de l'autre à bâtir son projet sans sous-estimer ni surestimer ses capacités. C'est à cette condition que l'accompagnateur résistera à l'écueil de « faire à la place » de l'autre.

La qualité de la relation entre accompagnateur et accompagné-s est également liée à des règles ou principes qui selon les cas peuvent être plus ou moins explicites et dépendent donc :

- ✓ Du périmètre de l'accompagnement et de sa clarté (ce dont on s'occupe ou pas).
- ✓ De la manière d'entrer en relation avec l'accompagné (ou du style relationnel qui va fonctionner...).
- ✓ De l'existence ou non d'une contractualisation formelle (qui précise notamment les objectifs, les moyens et la durée/temporalité de l'accompagnement).
- ✓ Du degré de contrainte ou de liberté qui existera dans la relation.
- ✓ Du sens enfin qui est donné par les acteurs à cette relation, déterminant les moments ou situations où elle est considérée comme positive ou comme un échec.

• **Quelques pistes pour développer l'accompagnement des initiatives sur les territoires**

Les associations, les collectivités ou les entreprises fourmillent de professionnels capables de répondre à ces besoins d'accompagnement. Le groupe de travail a trouvé un consensus dans l'idée de ne pas créer de nouveaux postes ou de nouvelles structures spécialisées sur les territoires (à nuancer cependant pour les « petits » territoires ne disposant pas ou peu d'ingénierie). Les pistes de réflexion tendent davantage à réunir et à associer les forces en présence, qu'elles soient professionnelles et bénévoles, à la condition qu'elles fassent l'objet d'une ambition politique forte et partagée.

Différents types de groupements ayant en commun de nouvelles formes de gouvernance pourraient ainsi voir le jour :

- ✓ Des collectifs d'intervenants professionnels regroupés sur un même territoire en association pour accueillir, orienter ou enclencher l'accompagnement des initiatives citoyennes (organisation de permanences, de journées dédiées aux initiatives de citoyens, etc.).
- ✓ Des « pools » d'accompagnateurs volontaires au sein d'une même collectivité ou d'une association, mandatés pour cette fonction et disposant de temps dédié pour engager ces accompagnements.
- ✓ L'accueil au sein de « tiers lieux » d'espaces d'accueil et d'incubation d'idées citoyennes.
- ✓ Un portage commun des acteurs du territoire, en passant par exemple par la création de SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) permettant d'associer et de fédérer toutes les parties prenantes d'un territoire (collectivités, habitants, associations) autour d'une activité commune dans une perspective d'intérêt collectif.

### Des pistes pour pérenniser, accentuer, développer les projets

Dans cette même logique de privilégier les ressources existantes, ces mêmes groupements pourraient prolonger leur action d'incubation et d'accompagnement initial vers de l'appui au développement, de la consolidation pour les projets citoyens qui le nécessiteraient.

Et offrir en particulier des réponses à des besoins et à des objectifs cette fois plus ciblés et spécifiques :

- ✓ Aider une association de bénévoles à se transformer en association de salariés en étant attentif en particulier au fait que le projet de départ puisse également survivre au départ de son fondateur.
- ✓ Accompagner les structures naissantes dans leur développement et leur

viabilité économique (veille, recherche de financements, appui stratégique, etc.).

- ✓ Aider des associations à mutualiser des salariés pour se mettre à disposition d'autres structures afin de les accompagner dans leur développement.
- ✓ Favoriser les temps collectifs de valorisation et de communication sur le territoire.
- ✓ Développer des espaces de formation et de co-formation communs, des temps d'échange de pratiques professionnelles, de retour d'expériences en réseau, etc.
- ✓ Travailler les questions de gouvernance, de portage et leur continuité.
- ✓ ...

## 3. DE L'APPEL... À L'EXPÉRIMENTATION ?

Cet appel en faveur d'un développement de la participation citoyenne est pour nous un point de départ. Nécessairement incomplet il n'est ni une doctrine, ni un dispositif prêt à l'emploi.

Sa vocation est de pouvoir ouvrir des débats avec l'ensemble des acteurs de la région agissant dans le champ de l'intérêt général, du développement social et de l'économie sociale et solidaire.

Il sera ainsi mis en débat et en travail lors d'une prochaine rencontre régionale et trouvera nous l'espérons des terrains de mise en pratique fertiles.

Les constats que nous avons posés comme les pistes que nous avons dessinées nous apparaissent d'autant plus pertinents dans la période actuelle. La période « post-covid » qui s'annonce ouvre une réelle opportunité de porter l'ambition et d'expérimenter localement de vraies politiques de participation citoyenne dans les quartiers de la politique de la ville et

plus largement dans les territoires urbains.

#### Ont contribué à cet appel :



#### Avec le soutien de :





L'IREV est l'un des 19 centres de ressources Politique de la ville en France. Son territoire d'action : l'ensemble des contrats de ville des Hauts-de-France. Constitué en GIP (groupement d'intérêt public), l'IREV rassemble l'État, la Région Hauts-de-France, les intercommunalités et communes pilotes des contrats de ville ainsi que des membres associés.

**Les actions menées par l'IREV sont à destination des professionnels des collectivités territoriales mobilisées, des élus, des services de l'État, mais aussi des bailleurs, associations, habitants des quartiers Politique de la ville, conseillers citoyens, étudiants...**

L'IREV agit dans trois domaines principaux :

- **l'animation du réseau des professionnels** de la Politique de la ville en Hauts-de-France ;
- la **montée en qualification** des acteurs dans les quartiers ;
- la **capitalisation et la diffusion de savoirs et d'expériences** inspirantes et innovantes dans les territoires.

COPAS est une SCOP (société coopérative et participative) de conseil lilloise, créée en 1983 et spécialisée dans les politiques sociales et le développement local. Notre coopérative intervient à l'échelle du territoire national pour conseiller et accompagner des associations, des administrations publiques, des collectivités locales, des fondations, etc.

Copas, c'est une équipe de consultants-associés porteurs de l'aventure de la SCOP et de sa gouvernance démocratique (« 1 personne = 1 voix », équilibre salarial, etc.). A Copas, nous plaçons la coopération et la participation de tou-te-s au cœur de notre fonctionnement interne et de nos interventions.

**Nos terrains** : le développement social, les politiques éducatives, le travail social, la lutte contre les discriminations, la participation citoyenne, etc., autant de champs où il est question de conjuguer sens, ambition, innovation et efficacité.

**Nos métiers** : pluriels et complémentaires, ils se déclinent en verbes d'action : étudier, comprendre, analyser, accompagner, concerter, faire participer, évaluer, se projeter, etc., autant de compétences nécessaires pour soutenir les processus de transformation.



Avec le soutien de



AGENCE  
NATIONALE  
DE LA COHÉSION  
DES TERRITOIRES

