



Laboratoire d'Innovation Sociale par la Recherche-Action
5 rue du Guichet – BP 67 – 92114 CLICHY Cedex
Tél : 01 47 30 00 83 – contact@recherche-action.fr

ETUDE SUR LES MODELES SOCIO-ECONOMIQUES DES ASSOCIATIONS DE JEUNESSE ET D'EDUCATION POPULAIRE

BILAN INTERMEDIAIRE

Janvier 2019

Table des matières

Introduction	4
I/ Fiches de présentation / problématisation.....	5
1/ Modalités de constitution des fiches	5
2/ Les fiches diagnostics des 17 associations	5
BEAUB FM.....	5
CEMEA	7
CLE DE CONTACTS	10
CPCV	12
DES LENDEMAINS QUI CHANTENT	15
GRAINES DE RUE	18
HIERO.....	21
LA PALETTE.....	24
LA ROULOTTE.....	27
LE BATTEMENT D'AILES	30
LEZ'ARTS ET SALAMANDRE.....	33
MJC Centre Social La Souterraine	35
MRJC / VASI JEUNES	37
OCCE	39
PEUPLE ET CULTURE	41
TELEMILLEVACHES.....	44
THEATRE DE LA GRANGE	47
II/ Explication de la démarche de cartographie sociale.....	49
III/ Problématiques transversales	51
1/ Le rôle des scénarios dans la problématisation	51
La transition.....	51
La métamorphose	52
L'effondrement	52
2/ Le réel de l'activité projeté dans les scénarios de mutations.....	52
3/ Les problématiques récurrentes issues de déterminations exogènes	57
Le rapport au temps.....	58
Le rapport instituant – institué.....	58
Le rapport intérieur – extérieur.....	58
Le rapport lieu - espace	59

Rapport au territoire et à l'habiter.....	59
Le bouleversement des métiers	60
Le jeu autour des frontières, vers l'identité nomade	61
Articulation et dépassement de la binarité public-privé	62
IV/ Axes d'expérimentations	63
V/ Annexes	65
1/ Synthèse des ateliers du 15 octobre 2018	66
Présentation	66
Atelier « organisation de l'activité »	67
Atelier « Espaces réflexifs, espaces de la pensée »	73
Atelier « modalités de prise de décisions / gouvernance ».....	77
Atelier « Territoire, écosystème, réseaux »	80
2/ Notes de l'atelier du 12 novembre 2018 autour des scénarios	89
Introduction.....	89
Tour de table et échanges sur les notions de transition, métamorphose, effondrement	89

Introduction

La démarche de recherche-action a pour objectif de favoriser et valider une production de savoirs à partir des pratiques. Souvent les acteurs sont sollicités pour leurs compétences techniques, leurs capacités à réaliser des projets, développer des activités. Ils sont reconnus comme agents d'une structure, mais rarement comme producteurs de savoirs en tant qu'acteurs-chercheurs. Or, les associations de jeunesse et d'éducation populaire sont confrontées à un double défi : recomposer leur projet associatif en accord avec leurs valeurs fondatrices et développer des stratégies renouvelant les modèles socio-économiques. La dissociation entre projet associatif et projet de société interrogeant le rôle de l'économie et de l'organisation sociale n'est pas sans provoquer une crise structurelle, politique et existentielle.

La recherche-action offre une démarche intéressante pour y répondre en permettant aux acteurs concernés de se réappropriier les outils de production de savoir sur leurs propres enjeux et de réinjecter directement ce savoir dans l'expérimentation de nouvelles configurations. La capacité d'expertiser sa propre situation pour la changer et comprendre ce qui se produit dans ce changement nécessite d'ouvrir un espace réflexif afin de prendre du recul, faire un pas de côté, aménager un aller-retour entre implication socioprofessionnelle et travail d'analyse.

C'est sur quoi s'est attachée la première phase de l'étude selon deux méthodes :

- L'entretien collectif dans les associations a permis aux acteurs de travailler sur un premier corpus de matériaux. Ce sont ces fiches analytiques associatives que nous présentons ici (p.5).
- L'organisation d'ateliers de recherche-action régionaux (Cf. compte rendu en annexe p.63) a permis de croiser les problématiques de travail et dégager des problématiques transversales (voir tableau récapitulatif).

La seconde phase qui débute en 2019 se caractérise la possibilité de réinjecter ces premiers acquis de la recherche-action au sein de chaque structure et dans un échange en réseau, notamment par l'outil participatif d'une cartographie sociale (voir chapitre p.47) et d'envisager sur cette base des expérimentations possibles sur le territoire (voir chapitre p.61).

Nous parlons d'un développement endogène où les associations et leur territoire apparaissent comme des ressources mobilisables aux bénéficiaires de tous en dépassant les appartenances sectorielles.

Nous espérons ainsi produire des référentiels sur les questions de développement socio-économique, qui partent des pratiques et de l'expérimentation.

I/ Fiches de présentation / problématisation

1/ Modalités de constitution des fiches

Les fiches diagnostics présentant les problématiques des associations ont été élaborées à partir des rencontres des 17 associations qui ont souhaité nous rencontrer et se sont rendues disponibles pour un premier entretien.

Un deuxième retour est attendu d'elles, il s'agit d'un questionnaire davantage quantitatif dont nous joindrons les données aux fiches de présentations ultérieurement.

Les fiches sont publiées sur le site collaboratif (<http://recherche-action.fr/jep/>) dans un espace dédié à chaque association qui aura toute liberté de modifier ces fiches et d'écrire. À ce stade, les fiches qui suivent n'ont pas encore été retravaillées par les associations.

Chaque fiche est composée de deux parties : présentation et problématisation.

Présentation

Cette partie est la synthèse d'un entretien réalisé entre l'équipe associative et le laboratoire de recherche (LISRA) le second semestre 2018.

Problématisation

Cette partie propose de faire émerger des problématiques transversales à partir de l'analyse de l'entretien par l'équipe de recherche en dialogue avec la démarche réflexive engagée par les acteurs associatifs.

2/ Les fiches diagnostics des 17 associations

BEAUB FM

Présentation

Beaub FM a 30 ans d'existence, 30 ou 40 personnes actives (avec des émissions à l'antenne), il y a sept personnes au CA et cinq salariés en emploi aidé confrontés à la précarité. La professionnalisation est une composante de la reconnaissance de notre métier, mais l'engagement professionnel comme la participation au CA sont intimement liés au projet et à la gouvernance de l'association. Cela passe par une certaine sensibilité culturelle, sociale et politique partagée.

Par exemple, nous avons fait des émissions sur les quartiers avec les habitants. Nous accueillons des groupes de musiques peu ou pas diffusés. Nous sommes au 9e étage dans un quartier prioritaire... Mais en même temps nous avons un lien avec tout le monde, car nous sommes une radio ouverte et tout le monde passe par nous pour parler de ce qu'il fait.

Comment permettre aux gens du milieu rural de venir à Limoges et inversement ? Par exemple nous envoyons souvent nos salariés vers le plateau de Millevaches, se former à Pivoine notamment. Il faudrait que ça aille dans les deux sens, que les gens puissent venir ici.

90 % des programmes sont réalisés par les bénévoles ou salariés au sein de la radio. Nous faisons partie de la Ferarock, ça nous permet d'avoir une représentation au niveau

national (auprès du ministère de la Culture, des syndicats de radio, de la fédélisma, du FSER, du CSA, de la Sacem, on a des représentations dans toutes ces instances grâce à la Ferarock). On fait partie de 2 syndicats de radio, du syndicat des musiques actuelles, et on est au CA du RIM.

Pour maintenir ce salariat, nous faisons des prestations privées ou répondons à des appels à projets. Notamment le FSER, qui est le fond de soutien à l'expression radiophonique. Nous avons peu de subventions locales. Cela permet une liberté d'expression des médias associatifs et avoir d'autres médias que le mainstream et donc d'autres contenus. Le FSER est sur 3 axes qui nous obligent à nous engager, et ce n'est pas si mal pour ça :

- Action culturelle et éducative
- Action en faveur de l'intégration et lutte contre les discriminations
- Action en faveur du développement local et l'environnement

À force de rencontrer du monde ici, nous voyons bien qu'il y a besoin d'un lieu pour se croiser et pour que les gens communiquent. Il nous faudrait un lieu de vie. Avec des énergies différentes au même endroit, pas qu'une mutualisation de compétences, mais un lieu de vie, des échanges techniques, de pratiques. Ce genre de lieu, plein de gens l'aimeraient, mais il n'y a pas encore d'initiative dans ce sens ; il y a un disquaire associatif, des programmeurs ou des assos sans bureau qui pourraient se rencontrer, faire du lien. Il y a une possibilité avec le contrat de filière spécifique aux MA d'avoir des aides pour faire une expérimentation et un test de la faisabilité d'un projet.

Problématisation

Comment ne pas être régi uniquement par des préoccupations économiques, entre le projet associatif et le maintien de salariat ?

Quel équilibre entre précarité subie et précarité choisie ? Comment évaluer des actions qui ne se résument pas uniquement à des prestations de services, mais ouvrent un espace de croisement et d'échanges ?

La professionnalisation pousse à reproduire une technicité alors que l'engagement associatif pousse à se renouveler. Comment mutualiser ces pistes d'autonomie ? Comment se former à l'auto-missionnement ? (choisir les activités / actions qui nous semblent pertinentes, plutôt que de répondre aux opportunités proposées sans cesse par l'extérieur).

La question de la transmission est récurrente dans le milieu associatif et peut prendre plusieurs formes (formation, autoformation, expérimentation, etc.): comment passer le flambeau entre une première génération militante et nouvelle génération dont le mode d'organisation n'est pas tout à fait le même, notamment dans le rapport entre l'engagement personnel et collectif ? Comment, d'une manière générale, entrer en réflexion sur ce qui fait collectif aujourd'hui ?

La conscience d'être un acteur susceptible d'orienter le cours historique, de changer les pratiques ne peut se faire que dans une implication en situation. Les radios dites « libres » ont été historiquement des laboratoires sociaux de croisement des idées et des esthétiques. Elles peuvent continuer à jouer ce rôle sur les territoires, constituer de nouvelles centralités populaires.

CEMEA

Présentation

Nous fêtons les 50 ans d'existence des CEMEA en 2016 sur le Limousin.

Nous sommes une association complémentaire de l'enseignement public, dans son intitulé même, nous défendons l'éducation publique pour tous. L'enjeu c'est de faire évoluer le cadre institutionnel de l'Éducation Nationale, nous voulons faire bouger ses lignes. Notamment par la proposition de formations, mais nous nous heurtons au cloisonnement des contraintes de l'institution. C'est un beau défi.

Nous sommes quatre permanents sur l'équipe limousine, une secrétaire qui s'occupe de l'administration et trois personnes sur les actions pédagogiques. Nous avons tous les trois des missions autour de la « vie du mouvement », ce sont des temps de regroupement, avec les militants, des soirées jeux, des débats, etc. Les formations sont aussi portées par les bénévoles, il n'y a pas toujours d'encadrement salarié.

Parfois des salariés sont amenés à dépasser leur temps professionnel pour se consacrer à la vie associative. Cette question du rapport entre bénévoles et salariés est une préoccupation permanente chez nous, c'est une frontière souple propre au fonctionnement associatif mais qui peut poser des problèmes dans le rapport au travail.

Nous avons un projet autour de l'éducation nouvelle et des mouvements d'éducation nouvelle. C'est un projet de construction citoyenne et de changement de société. Pour cela, la formation est un outil principal. Elle est à destination des adultes du champ éducatif. Nous faisons autant de la formation pour les volontaires que de la formation professionnelle, avec le personnel de l'Éducation Nationale, de la petite enfance, et du secteur culturel (accompagnement à la médiation culturelle).

On a un animateur qui s'occupe des conseils citoyens des quartiers de la ville de Limoges. Ça fait partie du contrat de ville. La CAF nous a missionnés pour animer l'ensemble du réseau des assistantes maternelles (RAM). En lien avec la DDCSPP 87, nous participons à des journées d'échanges de pratiques avec les professionnels (avec la ligue de l'enseignement, les Francas...) nous nous regroupons pour parler de nos spécificités autour de l'éducation populaire.

Nous avons aussi un groupe de militants investis sur la Creuse autour des questions de l'école. Ils mettent place des temps d'échanges et de débat sur ces questions.

Nous cherchons une cohérence politique au sein du réseau CEMEA. L'association nationale sert de relais au niveau des ministères. C'est aussi une coordination nationale de la vie militante, avec des propositions et des formations. Il y a des commissions nationales sur différents pôles, pour échanger entre ce qu'il se passe sur le terrain dans les associations et avoir une politique cohérente sur tous les territoires

Notre volonté, dans la construction actuelle sur la grande région, c'était de partir du territoire pour qu'il y ait une dynamique locale. Avec un représentant de chacun des territoires. Nous voulons rester très ancrés pour éviter une centralisation des compétences.

Il y a de nouvelles solidarités qui naissent, notamment en Creuse, il y a peu de moyens, mais il y a beaucoup de réseaux, de collectif, d'entraides, pour remédier à ce manque-là sur le

territoire. Nous travaillons beaucoup sur les partenariats avec la Ligue et les Francas. Avec la Ligue nous travaillons sur l'école du numérique, nous faisons de la mutualisation de connaissances, d'outils et de matériel.

Par exemple, le fait d'avoir en charge les conseils citoyens, permet de rencontrer les autres associations de quartier et de paraître en plus grande visibilité sur le territoire. C'est comme cela qu'on nous interpelle pour de nouveaux projets, que l'on peut répondre davantage aux besoins du territoire et pas seulement à nos besoins à nous. C'est parce que nous sommes sortis de nos champs historiques, que nous avons été repérés et que la porte s'est ouverte. Ça nous amène plutôt à réfléchir sur nos modèles.

Si de tiers lieux naissent et répondent à un besoin, à nous de nous poser des questions, notamment sur les attentes de proximité de la vie locale où les gens ont besoin de se rencontrer dans un espace qui leur appartienne, un espace en partage. Les gens ont besoin de s'approprier des espaces communs. Avant c'était pris en charge par des bars ou d'autres espaces, donc c'est un besoin qui est en train d'émerger.

C'est très fort au sein de notre association CEMEA Limousin, cette idée que ce ne soit pas l'économie qui nous gouverne. Car on est attaché à nos valeurs et nous ne voulons pas faire « pour » l'économie, ou mettre l'économie en premier. Sur les modèles socio-économiques, on se questionne déjà entre nous aux Cemea. Et c'est intéressant de voir comme les autres, d'autres secteurs sont traversés par les mêmes problématiques. Nous voulons avancer sur notre projet, mais ne pas passer à côté de ce qui peut naître autour.

Problématiques

Les appels à projets changent-ils le rapport entre service public et privé ? Cette logique prestataire de l'association était-elle déjà inscrite avant ? Et dans ce cas, de quoi les AAP sont-ils révélateurs ?

La principale ressource des associations que sont les bénévoles se « tarit ». Mais s'agit-il de la fin de la militance ou d'un déplacement des ressources vers un autre type « économie du commun » par exemple ? Dans ce cas, plutôt de déplorer « la fin de.. » ne faut-il pas chercher ailleurs des modèles ou d'autres configurations systémiques ?

Est-ce que dans son cas, le renforcement du salariat ne vient pas combler ce déficit bénévole au risque d'épuiser les salariés, qui passent énormément de temps dans l'association ? Ils ne savent plus quand ils sont salariés ou bénévoles et c'est parfois contraire à ce qui est défendu dans le projet de l'éducation populaire, notamment sur le rapport au travail. Est-ce qu'il s'agit simplement de questionner le rapport entre CA et salariat sans s'interroger sur la question du modèle économique ? Autrement dit, est-ce que l'association peut changer à l'intérieur alors que le contexte extérieur évolue vers une autre direction concernant l'économie de l'engagement de la relation ?

Comment toucher un nouveau profil d'acteurs si les associations ont du mal à se distinguer dans leur proposition ou apparaître clairement en termes de visibilité sur le territoire ? Cela pose la question de l'accessibilité à travers des espaces de rencontres, d'échanges, de constructions et de propositions. Devons-nous continuer à réfléchir en termes de dispositifs ou plutôt ne faut-il pas redéfinir nos propositions en termes d'espaces ?

En revanche, les partenariats restent une ressource classique des associations. Ce partenariat

reste-t-il celui classique du secteur de l'éducation populaire, ou se renouvelle-t-il avec un nouveau profil socioprofessionnel d'acteur ? Si oui est-ce que ces compétences sont liées uniquement à des corps de métier ou sont-elles de plus en plus détachées pour se mobiliser plutôt sur des formes situationnelles ?

La grande région Nouvelle Aquitaine est l'occasion d'interroger le rapport du « local au global » en termes de réseau, de développement de territoire, d'économie d'échelle, d'espace de diffusion d'expérimentations. Quelle est la bonne dimension ? L'extension du territoire augment les temps de transport, les temps de réunions croisées, aplanie ou au contraire, mais en tension la diversité associative.

D'un autre côté le renforcement d'un réseau sectoriel peut constituer une nouvelle ressource, mais alors, n'est-ce pas au détriment de l'appropriation locale des processus par les acteurs/habitants ? Le renouvellement du mode d'organisation ne serait-il pas en train de se faire davantage par la dimension territoriale, dans une logique de rhizome, que par la fédération sectorielle et ses structures gouvernées par une logique de projets ?

L'organisation en réunions à la chaîne (internes ou partenariales) qui peut devenir une réunionnite est assez symptomatique du fonctionnement associatif de type fédératif qui se rapproche d'une logique identitaire de secteur ou de corporation, mais qui ne permet pas obligatoirement de se poser en extériorité par rapport à son fonctionnement et trouver des alternatives.

Où sont alors les espaces possibles de redéfinition qui ne seraient pas simplement utiles pour le renouvellement du projet associatif, mais qui seraient aussi des espaces réflexifs permanents pour penser les extériorités (contraintes politiques, économiques, environnementales) et avoir prise sur elles ? Ce serait d'ailleurs conforme à la vocation transformatrice de l'éducation populaire. Mais est-ce que cette « pensée en actes » se déploie dans les lieux classiques de rencontre des réseaux d'éducation populaire, ou faut-il imaginer d'autres espaces ?

Cela renvoie la possibilité d'être attentif sur ce qui se passe dans le territoire, de se laisser envahir son observatoire par les alternatives qui naissent autour, tout en échappant aux radars institutionnels des logiques d'appels à projets ou de dispositifs. Cela veut dire que les intervenants salariés aux bénévoles doivent concevoir leur approche aussi en termes d'espace (donc d'ouverture, de passage, de transsectoriel...)

Effectivement, où sont les espaces de rencontres d'une diversité sociologique dans un accueil inconditionnel qui permettrait ainsi de faire écosystème et de se sentir dans un espace du commun ?

Il s'agit de réinventer ces lieux de convivialité et de proximité de type café associatif sans obligatoirement entrer dans une logique de « tiers lieux », de prestataire de service et de « pépinière de projets » qui ne changent rien à la logique individualiste productiviste de l'économie libérale. Un des enfermements de l'éducation populaire est justement peut-être d'avoir laissé dériver l'organisation des lieux dans une logique de projets.

CLE DE CONTACTS

Présentation

Nous sommes un centre d'animation de la vie locale. Notre public c'est tout le monde, nous ne nous attachons pas au revenu, à l'origine sociale, culturelle ou géographique. Nous ouvrons au maximum les portes pour que le volume du public soit important. Ce sont les rencontres avec de nouveaux publics qui amènent de nouvelles idées et c'est cela qui nous fait avancer. Si nous étions restés sur notre public historique, nous n'aurions pas autant de nouveaux projets, ce ne serait pas suffisant.

Nous accueillons les permanences de la CAF, CARSAT, Que Choisir, un conciliateur de justice, un défenseur des droits et la maison des adolescents qui font des rendez-vous psy avec des ados d'Aubusson. Nous gérons aussi l'accueil de loisir extra-scolaire. Nous n'avons pas une Délégation de Service Public générale, mais une délégation de service sur l'accueil de loisir.

Nous travaillons beaucoup avec les associations locales, le club de canoë-kayak et le club de pêche, la ressourcerie à Felletin, nous faisons des interventions dans le cadre du Réseau REAAP, des événements, des accompagnements... On a créé un emploi mutualisé avec le club de rugby et financé par la région Limousin.

Des jeunes passent par l'accueil de loisir et on les revoit ensuite, ils finissent parfois animateurs Bafa, ou sont employés directement sur l'accueil de loisirs. Donc nos collègues de travail sont des jeunes qui ont choisi ce territoire, d'y vivre et d'y travailler. Ils sont attachés à l'association et à leur boulot. Puis ils sont impliqués sur le territoire, au-delà de notre propre association.

Nous faisons partie du réseau ALISO (réseau creusois des acteurs du lien social) c'est une association départementale qui regroupe les EVS, les centres sociaux et d'autres adhérents.

Problématisation

Souvent les réseaux territoriaux inter-structures comme lieux ressources sont plus actifs que les réseaux sectoriels verticaux. Alors que les collectivités territoriales ont du mal à se prononcer sur un projet de territoire, cela peut être le rôle d'un centre social de favoriser un conseil de développement local et populaire (ou « citoyen »). À quoi correspond la territorialité ? Selon quelle vision globale ? Alors que le territoire est déchiré par les problèmes socio-économiques, problèmes qui traversent également les associations, qu'est-ce qui construit socialement le territoire en termes de pratiques, d'activités, d'expériences, de liens ? Dans ces conditions comment peut se recomposer une cohérence territoriale ? Cela renvoie également à la question des compétences collectives, comment elles se forment, comment elles sont reconnues et validées dans le cadre des politiques publiques. Autrement dit, les animateurs et les éducateurs ainsi que les militants et bénévoles ne sont pas de simples techniciens dégageant une prestation ou une mission, mais également des producteurs de savoir à partir d'une pratique.

Si tout le monde reconnaît le caractère normatif, répétitif, épuisant des appels à projets, comment articuler les financements dans une autre logique de développement territorial ? Le paradoxe est d'être pris par ces logiques de demande de financement propre

aux conditions associatives actuelles tout en étant considéré par les habitants et les bénéficiaires comme un service public du territoire. Cette contradiction est aussi liée à l'exigence paradoxale des personnes qui s'installent sur le territoire, dans une petite ville, tout en attendant les services d'une grande agglomération. Cela pose la question de l'implication des personnes dans un lieu d'activité, du rapport de celui-ci avec le territoire et d'une organisation à trouver autour du « commun » entre des services publics et des services privés.

Une telle organisation commune passe par l'ouverture d'espaces où il est possible de penser, de définir et d'expérimenter ensemble ce commun. Les « modes de gouvernances » ou, pour le dire de manière plus proche des pratiques, les modalités de prise de décisions, les rapports au pouvoir, l'organisation et la définition des rôles autour du bien commun, pourraient découler de ces espaces réflexifs.

Ces espaces territoriaux et communs peuvent également se décliner plus à l'intérieur des structures, notamment au sein de Clé de Contacts où se pose la question du rapport à l'activité, au temps de travail, à l'organisation et la coordination des différents métiers. L'expression d'une forme de débordement de l'activité, de « tout-azimuts », de manque de temps et de dispersion au sein de l'association, pourrait se mettre au travail, dans un rapport au temps plus long et au tempo moins intense, dans de tels espaces réflexifs « internes ». Tout en avançant sur des solutions économiques, partenariales et territoriales, à ce qui pressurise de l'extérieur, dans des espaces de réflexions communs sur le territoire, plus « externes » à l'association.

CPCV

Présentation

La Coordination pour Promouvoir Compétences et Volontariat est née en 1942 (en tant que Centre Protestant de Colonies de Vacances, au départ). Elle est liée à l'histoire du protestantisme dans un premier temps et s'est engagée dans les années 1980 dans les dispositifs civils, alternatifs au service militaire, dont l'objection de conscience. C'est une association nationale avec des organisations par région (chaque CPCV régionale a sa spécificité), dont, depuis 2005 CPCV Aquitaine qui s'est étendue jusqu'au Limousin depuis le passage à la grande Région.

En janvier 2017 la CPCV Aquitaine s'est ouverte sur la Corrèze en s'appuyant sur l'association CORELIDE (co-développement Corrèze – Grèce, pour maintenir la culture environnementale, le patrimoine de la mémoire..) et en utilisant le Service Civique comme levier pour intervenir sur le territoire.

Une des valeurs de la CPCV est de partir de la « base » et de faire remonter les réalités de terrain. La base c'est le territoire, les salariés, les jeunes volontaires en Service Civique. Cependant, les réalités corréziennes ont peu à voir avec les réalités girondines. La Direction Régionale et la grande Région sont des partenaires, mais leur approche est très « métropolisée ». Depuis Bordeaux, il était difficile de développer notre action sur la Corrèze. Donc une salariée a décidé de passer une semaine par mois en Corrèze, en développant le poste en bénévole pendant 6 mois dans un premier temps avant d'obtenir un poste Fonjep.

Au sein de l'association l'aspect politique est peu abordé même si à titre individuel des engagements politiques peuvent apparaître. Il existe pourtant des plateformes associatives pour que les associations se positionnent politiquement. Nous ne nous engageons pas collectivement, peut-être par peur des représailles, étant donné que nous sommes très portés par l'État ou la Région.

Au sujet de la gouvernance, le recrutement des membres du CA, leur faible implication dans l'association et l'absence de délégation dans la prise de décision sont problématiques. Les décisions mettent longtemps à être signées, il y a une inertie de fonctionnement. Pourtant, et même s'il est compliqué de passer outre, nous évitons le fonctionnement pyramidal, ce n'est pas un schéma qui nous intéresse. Il y a une revendication de cogestion et de coresponsabilité. Nous avons travaillé sur ces mots pour être sûrs que nous parlions de la même chose. Mais la « gestion » est vraiment un terme économique et comptable, propre au milieu de l'entreprise. Donc nous sommes plutôt sur de la coresponsabilité que de la cogestion. L'écart entre la dimension entrepreneuriale et la dimension éducation populaire fait que nous ne sommes pas toujours sur la même longueur d'onde.

La relation avec certaines institutions et d'autres fédérations d'éducation populaire sont parfois compliquées, car le terme protestant fait peur. On sent chez elles un manque de culture de la laïcité. Nous travaillons sur le même terrain qu'elles, celui de l'aide aux plus défavorisés. Les jeunes de la ruralité avec qui nous travaillons ont beaucoup de difficultés, il y a des problèmes d'addiction, de non-recours au droit... Notre objectif est de ne pas exclure des jeunes parce qu'ils ont des problématiques. C'est un travail de fournir de monter une mission de Service Civique, il faut parfois un an après le premier rendez-vous pour qu'une mission débute enfin. Cela implique des dimensions sociales complexes qui nous ont poussés à renforcer l'équipe avec une éducatrice spécialisée.

Nous avons le projet de réhabiliter une ancienne auberge qui pourrait devenir un tiers lieu associatif que d'autres associations pourraient occuper. Il y a des hébergements possibles pour des jeunes et ça pourrait être un lieu de formation.

Problématisation

Écosystème, multitude et communs

Une nouvelle association qui s'implante sur un territoire, depuis l'extérieur, doit faire un travail de compréhension du maillage institutionnel, de l'écosystème à l'œuvre et de la sociabilité d'une localité. Comment faire en sorte que ces éléments soient aidant et non des freins? Comment dans cette logique d'implantation ne pas rester en éternel extérieur au territoire, participer à la vie locale et se laisser transformer par la vie locale?

Tantôt le tissu institutionnel local est un levier, tantôt un frein. Comment ouvrir les espaces de discussion qui amènent les uns et les autres sur un autre terrain que celui de leurs affaires courantes et la défense de leur institution, pour penser le sens de l'activité et du commun dans une localité?

L'empêchement à agir lié aux conflits de valeurs (sur les différentes acceptions de la laïcité par exemple) soulève le manque d'espaces en dehors des associations, des institutions et des centralités locales, qui mettraient en discussion les différentes approches. Ces espaces propres au territoire permettraient de faire émerger un commun qui ne serait pas une forme de dilution des valeurs, mais au contraire, la condition de leur croisement et de leur mise en controverse, qui s'articulerait avec l'action associative, plutôt que de la bloquer.

Les réformes territoriales et la centralité Bordelaise de la grande Région N-A provoquent une distance par rapport aux territoires d'activité et ont tendance à engendrer des déplacements, des changements de parcours et d'habitat pour le personnel associatif. Il y a peut-être ici une reconfiguration profonde en train de se jouer sur le rapport au territoire d'activité (lien transfiguré par rapport au communément admis de la localité) et sur le rapport à la carrière dans le secteur associatif (multiplicité des fonctions et des terrains de leur exercice).

Tensions entre la logique de transformation de l'éducation populaire et la logique gestionnaire de l'entreprise.

Il semble que dans un environnement extérieur complexe et instable (économie et politiques publiques en mouvement permanent) et dans des organisations avec des changements fréquents de carrières individuelles, il soit difficile de prendre le temps et l'espace pour analyser, penser et construire sur le terrain une visée holistique de l'activité associative. Une articulation entre dispositifs, développement associatif et vie des territoires semble nécessaire, mais comment agencer les trois dans une perspective de transformation sociale et d'éducation populaire et non de reproduction sociale ? Est-ce qu'il est possible d'instrumentaliser les dispositifs sans se faire instrumentaliser par eux? (Surtout s'il n'y a pas d'espace pour la discussion de dimensions politiques).

Travailler sur ces problématiques revient à se demander comment émergent les valeurs propres au projet associatif. Comment sont-elles discutées dans l'association et quels sont les espaces dédiés pour ce faire? Quels processus réflexifs font apparaître les projets ?

L'espace de controverse et d'élaboration d'un savoir commun est d'autant plus important que des cultures liées à différents métiers (vus comme activité professionnelle et plus largement comme positionnements possibles dans l'association : administrateur, salarié, volontaire, bénévole...) semblent entrer en confrontation. Notamment la culture entrepreneuriale de la comptabilité, de la gestion, du management qui éloigne le milieu associatif de ses valeurs émancipatrices. Ouvrir un espace réflexif (en interne de l'association) est un moyen de conjuguer les trajectoires et objectifs de carrière individuelle avec la dimension collective et la transformation sociale souhaitée par les associations d'éducation populaire. Mais cela demande au collectif d'être prêt à ouvrir la discussion aux dimensions politiques.

En plus des aspirations professionnelles, les logiques économiques et comptables enserrant l'activité associative. Est-il possible de conjuguer les valeurs de l'éducation populaire (transformation sociale, émancipation, rupture avec les formes multiples de domination) ou les objectifs du travail social, dans un cadre aussi dur que celui de l'économie actuelle ?

Comment expérimenter dans nos propres associations d'autres fonctionnements économiques ? Comment « déséconomiser » nos relations de travail, notre activité ?

Cela demande de prendre en considération que le contexte (économique social...) n'est pas uniquement un état de fait (un « principe de réalité » comme on dit souvent), mais un objet compréhensible, à étudier, à transformer, malléable donc. Une démarche de recherche-action dans les associations pourrait commencer par le fait de questionner son activité associative au regard de l'extérieur. Nos associations sont-elles uniquement déterminées par les phénomènes extérieurs auxquels elles s'adaptent sans cesse ? Ou peuvent-elles avoir prise sur eux ? Et devenir à leur tour transformatrice des réalités sociales ?

DES LENDEMAINS QUI CHANTENT

Présentation

L'association Des Lendemain Qui Chantent, née en 2002, a permis la création d'une Salle des Musiques Actuelles à Tulle en 2004. Elle défend un projet artistique et culturel basé sur la promotion des musiques actuelles au travers de toutes ses composantes (pratique amateur, artistes professionnels, pluralités d'esthétiques).

Depuis sa création l'association est passée d'une logique de programmation culturelle à une logique d'ancrage territorial. Par exemple, nous avons choisi de monter un poste sur le partenariat artistique, qui n'est pas un « programmeur » avec une vision verticale et prescriptive de l'art. Notre métier consiste donc à faire de la transformation sociale par le biais de la musique. Avec le temps, le projet de l'association s'est ouvert sur l'extérieur, puisqu'il y a moins de concerts entre les murs de la salle, et davantage d'activités avec le public scolaire, le milieu carcéral, l'hôpital de jour et plus généralement, les jeunes.

En termes d'organisation du travail de l'équipe salariée, chacun est responsable de son activité et s'autogère, sans directive. Il y a une autonomie sur l'organisation du travail, les gens sont à peu près libres de venir à l'heure qu'ils veulent, les jours qu'ils veulent, sauf quelques impératifs pour les jours de concert. C'est important qu'il y ait un accord entre ce en quoi l'équipe croit, ses valeurs, et ce qu'elle fait au quotidien.

La bienveillance entre nous passe par la façon de se parler, d'être, d'échanger ensemble. Pouvoir nous questionner, remettre nos pratiques en question, faire deux séminaires par an avec l'équipe et les membres du bureau, puis avoir une démarche souvent très collective, permet une certaine posture réflexive. Mais pour vraiment percevoir comment nos actions donnent plus de liberté, de capacité et de responsabilité aux gens, nous aurions besoin de plus de temps pour pratiquer cette démarche réflexive.

Cette réflexivité est nécessaire, car l'association se sent dépositaire de sa capacité à intervenir sur l'intérêt général. Elle porte une responsabilité sociétale. Par exemple nous avons des réflexions sur la question hôtelière sur Tulle, sur le magasin de musique qui ferme dans la rue piétonne, sur les emplois associatifs menacés dans la région et plus largement sur le maintien des services en milieu rural. Nous avons un besoin de reconnaissance politique, notamment avec les instances régionales qui sont très focalisées sur leurs métropoles (Bordeaux). La recomposition régionale induit une recentralisation des politiques.

Ainsi des questions de mutualisation émergent localement, notamment avec la fin des emplois associatifs régionaux qui s'arrêtent en 2020. Nous pourrions nous organiser et travailler ensemble, pour mettre tout en commun. Avec un tel rapport de force, il serait plus difficile pour la région de supprimer des emplois. L'enjeu local est donc de réfléchir à plusieurs associations pour être en capacité de survivre après la fin de ces aides ou, de s'organiser pour qu'elles continuent.

Problématisation

Passer d'une logique de « murs » à une logique « d'espaces »

Travailler « hors les murs » et déployer l'activité dans une localité demande de penser

le « territoire » de l'intérieur, là où habituellement il est défini par l'extérieur (politiques privées ou publiques d'aménagement du territoire). Qu'est-ce qui structure le territoire autrement que les politiques descendantes habituelles? Quelle construction sociale des pratiques fait réellement le territoire de l'intérieur? Pour qu'il y ait territoire, il faut des gens qui y habitent, qui y agissent et tirent une expérience de leur mode de vie. Où cette expérience trouve-t-elle à se dire, s'écrire, s'entendre, se transmettre? Comment le territoire est-il habité? Agit?

Pour qu'une force émergente apparaisse depuis un territoire, il est nécessaire qu'elle se saisisse de ressources. Dans quelle mesure l'association (Des Lendemain Qui Chantent et plus généralement les associations JEP) peut apparaître comme un lieu ressource (et de passage) pour cette organisation émergente, sans pour autant devenir le centre d'un nouveau « projet »?

La question de la localité et de son organisation politique pousse à penser l'activité de l'association autrement que par sa logique sectorielle habituelle. La filière des musiques actuelles s'est constituée comme un secteur à même de défendre ses intérêts. Or, la localité amène une tout autre lecture, davantage transversale, de l'activité associative, qui ne saurait tenir dans le cadre corporatif des musiques actuelles. Qu'est-ce qui fait un lieu comme une salle de concert? Quels liens cette salle construit-elle, au-delà du secteur culturel, avec la localité? Est-ce uniquement un lieu de diffusion musicale, un lieu de fête, un lieu d'écoute dont on essaye d'ouvrir au mieux les portes en vertu de « l'accès à la culture »? D'une certaine manière, l'association, jusque dans ses murs, ne se fait-elle pas déborder (ou occuper) par le territoire et ses problématiques? Ouvrir ces questions est une manière de penser les enjeux de la culture en termes d'émergences locales, plutôt qu'en termes de diffusion, d'accès ou de public. Cela nécessite d'articuler la logique sectorielle des musiques actuelles et la transversalité culturelle et politique qui émerge du territoire.

Articuler la logique de « projets » et le « processus »

La pratique du CA ainsi que celle des séminaires, tout autant que les réflexions sur l'utilité sociale des actions de l'association, montrent le désir d'ouvrir, en interne, des espaces de réflexivité. Il y a donc un processus réflexif à l'œuvre, moins visible que le projet de l'association. Comment rendre ce processus visible? Quelles traces sont laissées par ces travaux? En interne, mettre en visibilité ce processus serait déjà une manière pour l'équipe d'avoir une meilleure prise sur lui. Ce serait une façon de mettre en patrimoine vivant une culture et des pratiques associatives pour mieux les transmettre, et laisser la possibilité à d'autres acteurs locaux de se les approprier, de les agencer autrement, dans d'autres organisations. Donner à voir le processus réflexif qui habite et structure une association, c'est aussi un moyen de faire « commun », sur la question sociale, organisationnelle et humaine (et pas uniquement économique ou salariale).

Ce travail est déjà entamé par l'association qui élabore une socio-histoire (« Mémoires Electriques ») des pratiques musicales de la région. Qu'est-ce qui fait une histoire collective? Et comment se la réapproprier? Il s'agit alors de comprendre l'importance d'un processus dans la durée, alors que la logique de projet s'inscrit dans un rapport court et gomme cette histoire collective en se "projetant" continuellement. Or il peut y avoir de l'avenir dans ce travail sur le passé, sur l'histoire, qui est rarement écrite.

Le travail de la culture pourrait donc être ce processus agissant et structurant (travailler

sa propre culture, individuelle et collective, et comprendre aussi en quoi notre culture nous travaille) au-delà du secteur culturel, qui envisage la culture en tant que culture légitime, à démocratiser. Ainsi le développement culturel pourrait-être envisagé comme ce qui permet de ne pas séparer la dimension artistique de la dimension sociale, en les inscrivant dans un processus de transformation.

De l'organisation de l'activité en interne à la mutualisation

L'organisation du travail comme autogestion partagée demande la conscience collective d'un projet fort qui relie les démarches individuelles. Autrement dit, comment mettre en accord ces valeurs avec les conditions de son implication au quotidien ? Et quel est l'espace où l'on peut exprimer cette tension pour qu'elle ne devienne pas un épuisement, entre son projet professionnel (ou plus largement, les formes de vie) et le projet de l'association ? Cela demande de s'inscrire dans un rapport au temps qui n'est pas uniquement celui de l'opportunité économique ou de projet, mais celui de la durée avec un tempo moins épuisant, permettant que la discussion s'installe. Ainsi, la stabilisation de l'équipe qui s'opère depuis plusieurs années dans l'association est une manière de sortir d'un rapport court au temps et de s'inscrire dans un processus long où chacun peut développer sa cohérence et trouver son équilibre prenant en compte l'entièreté de son engagement.

L'association mentionne une forme d'écoute et de bienveillance dans l'équipe. Comment ouvrir l'espace qui correspondrait à ces pratiques, pour permettre à chacun de prendre le risque de faire un pas de côté, de sortir de sa position d'agent de l'association et pour devenir acteur et auteur dans son engagement associatif ? Autrement dit, comment articuler une organisation formelle et opérationnelle de l'activité, avec un espace réflexif interne permettant à chacun d'expérimenter individuellement et collectivement, afin de faire jouer (ou jouer avec) le cadre formel de la structure ?

La démarche du séminaire permet de mieux comprendre et de partager des pratiques ou des problématiques. Dans quelle mesure permet-elle d'interroger l'extériorité ? Par exemple la contrainte économique et son corollaire, la contrainte temporelle ? Quelle prise peut-on avoir sur ces contraintes extérieures ? Comment l'espace de réflexivité peut permettre d'être transformateurs de réalités sociales, aussi intérieures, qu'extérieures aux structures ?

Ainsi l'association souhaite avoir prise sur les contraintes extérieures (économie, politique Régionale...), notamment en pensant la mutualisation et la mise en commun de moyens avec d'autres sur le territoire. C'est une manière de dépasser la tactique individuelle de chaque structure qui s'inscrit dans une logique de survie, pour aller vers une forme collective qui s'inscrit dans une logique de développement d'espaces du commun. Cela implique de définir quelles sont les ressources communes vitales, qu'est-ce qui fait commun, quelle instance de gouvernance collective pour les gérer, comment les partager et les redistribuer sur le territoire. Constituer une puissance commune, en articulation et en dépassement des caractéristiques sectorielles, culturelles ou professionnelles différentes, est une manière de renouer avec la dimension transformative de l'éducation populaire.

GRAINES DE RUE

Présentation

Nous avons une forte identité théâtre même si les activités proposées sont éclectiques (photos, marionnettes, cirque...). Nous n'avons pas de lieu au départ, nous nous appelions « graines de rue » justement, car nous étions un peu à la rue. Cet espace, ici, c'est une ancienne école maternelle et les travaux ont été faits en 2012 pour le théâtre professionnel. Avant il y avait une vraie saison culturelle, avec un spectacle par mois. Et depuis 4 ans nous accueillons des compagnies en résidence.

Un des buts de l'association est de faire des ateliers théâtres auprès des jeunes et de mettre en place un festival, où se seraient mélangés les jeunes qui pratiquent le théâtre et les professionnels du théâtre. L'éducation artistique est toujours très importante dans notre activité. Nous avons 500 élèves qui pratiquent de façon régulière ou ponctuelle le théâtre ou des activités artistiques, et qui deviennent acteurs du festival qui se déroule chaque année au week-end de Pentecôte. Nous organisons deux journées scolaires dans le festival où nous accueillons 2000 élèves, qui viennent au spectacle et qui viennent rencontrer des professionnels du spectacle. Les jeunes acteurs dans notre festival ne peuvent jouer leur spectacle que s'ils assistent eux-mêmes à d'autres spectacles et les professionnels programmés viennent voir les spectacles des jeunes. Ce double mouvement crée une émulation jeunes – professionnels.

En 20 ans, plein de jeunes sont passés ici, nous les appelons « les graines d'hier ». À chaque festival ils sont soit bénévoles soit spectateurs, donc ils reviennent tous les ans ; certains deviennent bénévoles de manière plus engagée. Parmi ces jeunes, certains ont créé leur association (La Quincaille), ce qui a permis la mise en place du jardin partagé autour du centre culturel.

Nous ne développons pas de nouvelles activités rémunératrices, nous n'en avons pas du tout envie. Sur ce territoire, nous voulons amener la culture directement chez les gens. Nous proposons des spectacles *in situ*, comme ce spectacle d'improvisation dans un collège à Saint Sulpice les feuilles. C'était un petit établissement avec peu de budget, le spectacle s'est joué sur place et tous les élèves sont venus, tous les enseignants aussi, le personnel administratif, le personnel de cuisine, d'entretien... Amener la culture dans des territoires isolés c'est précieux. Les retours des élèves et de l'équipe pédagogique nous donnent envie de continuer à travailler sur cet axe-là.

Nous nous sommes rencontrés avec d'autres acteurs du territoire avec qui nous avons des problématiques communes. Étant donné que la Communauté de Communes ne nous aide pas, ni en argent, ni en matériel, nous continuons à nous réunir, sans être convoqués par elle. Nous avons mis en place une communication commune pour l'été, qui réunit tous les événements du territoire. Nous avons aussi rejoint la fédération nationale des arts de la rue et rencontré des lieux de fabrique comme les nôtres. Nous avons souhaité nous regrouper pour développer des aides sur le temps de création des compagnies.

Nous avons anticipé que la fusion des territoires éloignés économiquement ferait de la Région Limousin la grande perdante de la Région Nouvelle Aquitaine, donc nous sentions qu'il fallait rejoindre des collaborateurs culturels aquitains et picto-charentais. Les financeurs nous disent de continuer (car on est sur un territoire fragile, et il n'y avait pas d'éducation artistique avant), mais ils ne nous aident pas davantage. Nous avons dû faire appel aux dons.

Il faudrait maintenant que la communauté de communes entre en jeu.

Nous avons de bonnes relations avec les autres associations de la commune, même s'il n'y a pas systématiquement des liens. On essaye de se prêter du matériel gracieusement entre structures. Nous avons des partenariats avec la ville de la Souterraine, le théâtre du cloître Bellac, les francophonies à Limoges, le pôle cirque de Nexon, nous nous organisons déjà pour économiser sur de la location et pour palier aux baisses ou suppressions qui à venir.

Problématisation

La médiation culturelle est souvent utilisée comme un moyen « d'amener la culture légitime à ceux qui en sont le plus éloignés ». Or, il semble ici qu'une autre pratique moins descendante soit à l'œuvre : il y a un espace où les statuts et rôles sociaux sont questionnés et subvertis, un élève devient tour à tour acteur, spectateur et interlocuteur d'artistes professionnels. De même pour les compagnies professionnelles qui doivent penser autrement leur activité et se retrouver parfois sur le banc des spectateurs. Il y a donc une pratique du décalage, de désaxement des rôles sociaux, tendant vers des formes d'échanges horizontales et moins descendantes. Le spectacle peut renvoyer alternativement à un objet de consommation (distraction), à une œuvre culturelle inaccessible (non pas par le prix, mais par les codes culturels qu'elle demande pour être « comprise » ou « sentie »), ou à l'inverse à l'exposition d'une forme populaire gênante (les représentations autour du saltimbanque). Comment travailler sur ce système de représentations qui sont liées aux classes sociales et à leurs dispositions? Quel espace réflexif lié au spectacle existe-t-il dans l'association pour penser ce dépassement des représentations sociales ?

En passant d'une logique de programmation culturelle à une activité centrée sur la résidence, la rencontre et l'interaction, l'association marque le besoin de penser autrement le rapport avec les habitants, dans un souci d'ancrage territorial et de sens politique fort (activité qui fait sens, accessibilité, gratuité, participation...). L'existence d'un lieu ouvert et peu sectorisé, qui se laisse intervenir hors les murs, semble permettre d'autres rapports à la culture, aux institutions et influence les parcours de vie. Quelles sont les traces (écrites, filmées...) laissées par ces expériences? Comment les mettre en patrimoine et les transmettre pour que d'autres puissent se les approprier ?

L'association semble s'organiser dans une logique d'autonomisation (par le réseau ou le collectif) et de mise en commun de matériel, de moyen, de temps de travail, mais aussi de réflexions. Comment élargir cette expérience à d'autres associations d'autres secteurs, qui ont tendance à se plier aux injonctions des financements publics, à l'urgence des appels à projet et qui ont du mal à penser le commun et l'autonomie à leur échelle ?

Les financements publics demandent de plus en plus de développer une expertise comptable, gestionnaire et managériale pour les obtenir, ce qui évince les pratiques amateurs, alternatives ou innovantes qui tentent d'éviter la direction technocratique des experts. Ce phénomène pèse sur l'organisation du travail de l'équipe. Les contraintes économiques et temporelles empêchent souvent d'imaginer un salariat qui ne soit pas nécessairement « productif » ou en « charge d'une mission ». Dans l'association il semble aisé de désaxer les rapports traditionnels public / artiste, mais il est plus compliqué de redéfinir le rapport production / emploi. Comment penser d'autres formes de salariat, de rapport au travail et à la mission qui ne soient pas uniquement dans le productif, évaluable, quantifiable? Et si cela ne peut pas se faire à l'intérieur de l'association contrainte par l'économie, comment entrer en

réflexion à plusieurs sur cette question-là ?

Les collectivités de proximité financent plus facilement les lieux et l'événementiel, dans une logique d' « attractivité des territoires », la Région quant à elle éloigne ses instances de décision et se recentre autour de sa métropole. L'association met en place des stratégies pour rester en interface avec ces instances, tout en gardant les pieds sur son territoire d'activité. Est-ce un grand écart ? Qu'est-ce que ces changements institutionnels viennent bouleverser ? (Métiers, rapport au territoire, aux distances, à l'habiter...)

Les politiques publiques culturelles sont souvent dans une logique d' « excellence artistique ». L'association se retrouve donc au cœur d'une tension entre « démocratisation culturelle » (accès aux œuvres) et « démocratie culturelle » (que chacun soit légitime pour produire des œuvres, en dehors des critères académiques). Ici la logique sectorielle séparant éducation populaire et culture est dépassée au profit d'une logique trans-sectorielle, fondée sur un rôle politique assumé de transformation. Cela pose la question du service public de la culture, finalement pris en charge par des associations, qui par ailleurs n'ont pas ou peu de financements publics. Est-ce que le fait d'avoir une activité à la périphérie des métropoles, pour ne pas dire à la marge, ne permet pas de faire émerger de nouvelles centralités ? C'est-à-dire de nouvelles modalités d'agir et de penser, et de faire service public, qui finalement deviennent innovantes et d'où partent de nouvelles possibilités d'éducation populaire politique, en rupture avec les logiques de prestation de service qui se sont développées au fur et à mesure que l'éducation populaire a perdu son rôle émancipateur ?

HIERO

Présentation

Les concerts, la découverte de talents et l'aide à la professionnalisation sont le cœur de métier de l'association. Aussi, en tant que lieu ressources, nous accompagnons les groupes de musique amateurs locaux. Nous mettons également en place des actions culturelles destinées à la jeunesse, composées d'éducation sonore et à l'histoire des musiques. Nous leur expliquons comment fonctionne un son, et comment il interagit avec notre oreille et notre corps. Nous travaillons avec des classes primaires, des ados, et nous proposons des spectacles pédagogiques.

Nous avons des sources de financements variées qui ne sont pas liées à l'économie de la musique. Les actions de prévention sur l'audition sont en partie financées par le biais de la santé par exemple. Nous avons d'autres actions culturelles comme l'aide au montage de projets autour de la musique (nous sommes Centre de Ressources et d'Informations pour les Bénévoles, 85% des projets que nous accueillons sont associatifs). Nous donnons des conseils aux associations, même si parfois nous pouvons entrer en concurrence avec elles (affichage, programmation musicale), car c'est notre version du service public. Nous avons appris des choses et nous partageons ce savoir avec d'autres. L'action culturelle prend vraiment de la place dans la structure avec l'ambition d'embaucher une personne à temps partiel sur cette activité.

Nous avons des salariés qui sont devenus bénévoles et inversement, c'est poreux. Des associations avec lesquelles nous sommes en phase font partie de notre CA, et nous faisons partie du CA d'autres associations. C'est important que les membres du CA comprennent tous les enjeux, pour qu'ils puissent répondre au salarié et avoir un contre-avis. Nous avons donc beaucoup de débats et d'espaces d'échanges dans l'association. Les choix sont tranchés à plusieurs. Nous ne voudrions pas que les salariés ou la présidente tranchent seuls. Au CA les salariés sont systématiquement invités. Et il y a un vote uniquement quand le consensus n'est pas atteint. Souvent les discussions suffisent. Il y a une vraie consultation des adhérents.

Nous sommes une des rares associations à ne pas avoir de lieu en gestion directe. L'absence de lieu a été vécue comme un problème pendant 10 ans, et aujourd'hui cette situation s'est transformée en force. Nous bénéficions d'une petite autonomie technique pour de la programmation dans plusieurs endroits. Cela nous permet d'être libres de programmer des groupes quasiment inconnus du grand public par exemple. C'est aussi un moyen d'avoir d'autres types de financement, sans les contraintes du label SMAC.

Nous commençons à réfléchir des outils pour mutualiser des moyens, nous pensons des fonds de trésoreries communs, à se rapprocher de la NEF... Aussi nous nous demandons quel est le sens de nos actions et comment trouver des indicateurs d'utilité sociale pour que l'on arrête de nous poser la question de la jauge et du remplissage de la salle en terme quantitatif.

Problématisation

L'association Hiero à Limoges questionne son approche de la musique vis-à-vis de nouvelles manières de l'écouter et de la pratiquer. Elle constate une forme de désenchantement quant à l'instrument et l'artiste sur scène qui ne font plus « rêver » dans la

mesure où la pratique, l'enregistrement et la diffusion sur internet sont aujourd'hui facilement accessibles. Elle se questionne de la même manière sur les modalités de participation aux concerts qui ont évolué, sur l'écart générationnel avec une partie du public qui ne fréquente pas les lieux de diffusion et les conseils d'administration.

La sociabilité autour des concerts a évolué, il n'y a plus de discussions comme avant. Avant, les salles étaient des lieux de fête et les gens n'écoutaient pas toujours la musique. Maintenant ils l'écoutent, mais l'interaction autour de la musique est différente, les gens sortent de la salle une fois le concert terminé.

Comment repenser son activité et créer l'espace de discussion (en interne et en externe) pour ce faire ? L'enquête sociale, qui bien plus qu'une étude de marché permet l'implication des habitants et la prise en compte de dimensions sociales et politiques, de pratiques et d'interactions sur un territoire, pourrait être un outil mobilisé par l'association pour mieux comprendre les phénomènes sociaux qui l'affectent et créer une interface avec un public qu'il reste à rencontrer.

Les réseaux FEDELIMA et RIM remplissent une partie des fonctions réflexives propres au secteur des musiques actuelles. Comment l'association Hiero à Limoges et plus largement un collectif des Fédérations Hiero pourraient s'auto-missionner pour ouvrir une étude sur les pratiques musicales et créer l'espace d'échange en conséquence ? Comment se positionner en tant que producteurs de connaissances et développer ses propres capacités de recherche ? Ce serait un moyen de répondre à la fois aux questions liées à la connaissance des nouvelles pratiques, aux problématiques générationnelles, mais aussi d'établir d'autres formes de liens sur le territoire que la sociabilité des réseaux associatifs du milieu culturel.

L'association semble rendre possible une porosité entre le statut de bénévole et de salarié, et articuler pratiques amateurs et professionnelles. Le jeu libre autour de ces frontières peut s'avérer périlleux dans les relations avec les partenaires qui font reposer leurs financements sur une catégorisation des pratiques selon leur économie et leurs statuts. Pourtant, ce jeu rend possible de nouvelles professionnalités et de nouveaux métiers qui dépassent les catégories socio-professionnelles. Il permet aux individus de trouver une cohérence dans leur parcours et leurs pratiques s'affranchissant ainsi des critères économiques ou organisationnels (organigrammes, fiches de postes...) usuels pour se réaliser.

L'association observe des modalités de prise de décision horizontales, proches de celles d'un groupe "organique". C'est une façon de réduire le pouvoir du professionnel qui maîtrise les dossiers et de faire place au dialogue avec les bénévoles de l'association. C'est aussi un moyen de penser autrement le salariat associatif que dans le cadre de tâches d'exécution de la politique décidée par un bureau. Comment partager cette expérience qui pourrait être utile et formatrice pour d'autres associations, d'autres secteurs ? La dimension organique du groupe pose cependant la question de son ouverture et de son accessibilité. Comment faire en sorte que d'autres acteurs puissent s'appropriier cet espace social déjà fonctionnel ? Et faut-il intégrer de nouveaux acteurs alors que « ça fonctionne déjà » ? Se poser ainsi ces questions est une manière d'envisager l'activité de l'association non pas uniquement comme celle d'un opérateur culturel du secteur des musiques actuelles, mais comme une interface avec les habitants d'une localité, en prise avec les réalités sociales, économiques et politiques d'un territoire. Autrement dit, il s'agit de penser l'action culturelle autrement qu'en termes de diffusion, d'éducation ou de médiation, mais en termes de transformation sociale.

L'indépendance par rapport à la gestion du lieu permet de redéployer les activités sans tomber dans une logique gestionnaire. Cependant si un lieu dédié et labélisé apparaît sur le territoire, il devra, selon un certain cahier des charges, remplir les fonctions pour lesquelles les partenaires financiers de l'association l'aident déjà aujourd'hui. Quelle place doit prendre Hiero dans ce projet en cours ? Gestionnaire de l'équipement ? Partenaire du gestionnaire ? Comment, si un lieu doit émerger, penser ce lieu comme un espace de passage, de rencontre, c'est-à-dire qui ne soit pas seulement un lieu de diffusion, mais un lieu de production (artistique, mais aussi de savoirs, d'interactions, d'innovations...) appropriable par les gens ? Quelles marges de manœuvres politiques et administratives existe-t-il pour qu'une Salle des Musiques Actuelles se conçoive en tant qu'espace de croisement de pratiques émergentes (culturelles, artistiques, sociales...) d'une localité ?

La musique aujourd'hui se passe en partie sur YouTube pour toute une génération. On ne leur a pas appris à écouter de la musique, mais on leur a appris à faire eux-mêmes, de la peinture, du son, etc. C'est devenu un objet technique. C'est le cas des rappeurs sur YouTube, et même ceux de Limoges, qui ne veulent pas jouer sur scène, sauf si cela se met à bien marcher pour eux, mais à ce moment-là, ils préfèrent jouer dans des zéniths. Le café-concert, la scène ouverte, cela ne les intéresse pas. Comment notre association pourrait-elle se repositionner ? Comment se réajuster ?

Avoir son lieu permet-il plus de créer une vie, une identité, une alternative que d'utiliser des lieux « neutres » mis à disposition des collectivités ? Comment imaginer des lieux d'expérimentations qui ne sont pas uniquement liés à une esthétique ou un genre musical ou artistique ? Il s'agit finalement de restaurer un processus de bricolage qui laisse place à ce qui remonte du terrain, alors que tout pousse par ailleurs à la confiscation et à la catégorisation aussi bien au niveau économique qu'institutionnel.

Enfin l'association pense des formes de mutualisation et d'économie du commun, notamment pour faire face à l'économie concurrentielle. Elle réinvente une forme de service public et souhaite penser l'utilité sociale de son activité au-delà de la fréquentation quantitative. En cela, elle est en quête d'une autonomie et d'une capacité de résilience face à des phénomènes extérieurs (économiques, politiques publiques). Ces contraintes venues du dehors imposent des pratiques dissociatives (éclatement du commun par la mise en concurrence) et viennent définir l'activité associative à la place des associations, notamment par leurs modalités de financement ou leur logique de marché. Hiero montre que l'autonomisation n'est pas incompatible avec l'interdépendance avec d'autres organisations. Le commun émerge donc dans une pluralité. Là où la logique sectorielle vient dissocier les associations de leur voisinage, de leur territoire, de leurs consœurs et des habitants.

LA PALETTE

Présentation

Nous nous définissons comme un tiers lieu social et éducatif. Nous essayons de créer et animer un projet collectif de territoire, à long terme, en mobilisant les familles, les élus et les associations. On fait du Développement Social Local, dans une démarche de partage, de co-construction, de faire ensemble et de transmission de savoirs, avec la possibilité d'avoir des professionnels qui accompagnent ou qui facilitent la production ou la création des projets. Nous pratiquons l'accueil social inconditionnel, c'est le lien de toutes nos actions. Nous souhaitons, grâce à une approche globale de l'humain, recréer un lien social en train de disparaître assez vite. Le propre du projet n'est pas que les gens s'investissent dans l'association, mais plutôt qu'ils y trouvent un espace de création de leurs projets que nous accompagnons.

Dans le but de devenir coordinateurs de parcours sur le territoire, nous allons transformer l'espace de co-working en espace pour l'accompagnement des professionnels, depuis la formulation de leur idée jusque dans la sécurisation de leur parcours (territorial, économique, social, jusque dans les loisirs ou l'emploi du conjoint).

Pour penser le projet associatif et le projet de territoire, nous voulons récolter la parole des habitants afin d'identifier leurs besoins. Nous observons beaucoup, nous organisons des soirées et des comités thématiques, nous avons monté un groupe pilote de « parents qui décident », nous faisons des questionnaires... Nous pensons des démarches participatives pour mobiliser les gens, les partenaires, les personnes-ressources du territoire.

Au sein de l'équipe, il y a un espace de discussion avec les salariés. Travailler un modèle participatif avec les salariés demande beaucoup de cadres, surtout si on veut éviter le conflit. Les salariés font appel au bureau quand ils en ont besoin.

L'association est en train de se demander si elle ne va pas changer son fonctionnement et ses statuts pour passer en « coopérative ». Cette perspective pourrait changer le rapport de force, car elle permettrait de développer le mécénat (des entreprises ont besoin de ce que nous faisons, vu que nous accueillons les gens sur le territoire). Nous sommes sur un territoire sinistré économiquement, donc les collectivités travaillent à l'accueil de nouveaux habitants, mais elles n'ont pas de solution, car elles pensent en économistes, elles parlent de « zones d'activités ». Et si les salariés étaient actionnaires avec voix au chapitre, ça permettrait d'éviter l'instrumentalisation politique de l'association, de valoriser notre savoir-faire et d'avoir un rôle à la fois dans la gouvernance de la structure et dans le développement du territoire.

Le réseau TELA nous sert aussi à penser des pistes de modèles économiques. C'est un réseau de tiers lieux qui pratiquent l'accueil inconditionnel, qui proposent un service pour l'accompagnement de porteurs de projet économiques et qui font du lien entre tout et tout le monde et qui ont envie de partager avec les autres. Le TELA c'est un tiers lieu hors lieu, sans lieu, mais départemental. C'est aussi pour éviter la concurrence entre les tiers-lieux que ce réseau existe et pour mutualiser des actions (formations, subventions...).

Problématisation

L'association semble être en transition entre une phase instrumentale dans laquelle elle répondait à la demande des élus des collectivités, et une phase d'autonomisation où elle se saisit elle-même des problématiques de son territoire.

Le mouvement de déprise vis-à-vis des institutions existantes semble passer par une forme d'économie (SCOP, SCIC) moins dépendante des financements publics. Cependant, la logique entrepreneuriale est potentiellement en contradiction avec l'approche sociale et territoriale de l'association qui tente d'ouvrir un espace d'échange ouvert et gratuit (accueil inconditionnel) sur le terrain. La logique de prestation de service peut-elle être compatible avec la transformation sociale et la participation des habitants ? Le mécénat est présenté comme un moyen d'articuler ces logiques sans faire peser le poids du financement de la structure aux habitants. C'est une des voies qui semble la moins contraignante, pourtant, fonctionner sur la base des appels à projets et des fondations impose une visée à court terme, un rythme de gestion serré et une trésorerie sous pression. Est-il possible d'envisager une forme d'autonomie économique qui ne soit pas déliée de la dimension sociale et territoriale ? Autrement dit, comment penser l'articulation entre l'action associative, les habitants du territoire et la maîtrise des contraintes économiques d'une localité ?

Le territoire dit « sinistré économiquement » n'est-il pas une opportunité de penser du lien social non centré sur l'économie, et d'en faire émerger de nouvelles formes de vie, de liens et d'interdépendances dont découleraient des échanges économiques non concurrentiels et maîtrisables à l'échelle locale ?

L'association a su se saisir des problématiques locales et travailler avec les habitants, dans une logique de participation directe, sans recourir à des formes instituées de dialogues qui accentuent la séparation entre les techniciens et la population. Ceci est possible dans la mesure où elle conçoit son lieu comme un espace ouvert et pluridisciplinaire (et non un lieu fermé sur une pratique, une filière, un métier, une culture, un type de public...). L'association est cependant au cœur de plusieurs tensions. Elle semble osciller entre une démarche d'expertise qui se retrouve parfois dans la pratique de l'accompagnement des parcours professionnels (liée à la logique de prestation), et une démarche de l'immanence, qui laisse émerger les projets depuis leur terrain (logique de l'autonomie territoriale). Le risque est d'intercaler les compétences expertes du travail social et du développement économique entre les pratiques d'autonomisation de la population. Comment aider l'auto-organisation et instrumentaliser l'association, non pas au service d'élus ou d'experts locaux, mais au service d'une prise des habitants sur ses conditions matérielles et sociales d'existence ? Comment sortir de l'injonction à la participation des habitants (démocratie participative) tenue par les techniciens, pour aménager un environnement propice à la liberté de parole, d'échange, d'organisation, à des pratiques économiques, sociales et politiques gérées directement par les habitants d'une localité ?

Une des voies que l'association semble prendre, pour ce faire, est de s'approprier et de redéfinir la notion de service public, en sortant de l'opposition public / privé, pour penser une activité d'accueil de la population, propre à un tiers secteur, échappant autant aux contraintes publiques qu'à l'économie privée.

Plus en interne, l'association La Palette travaille à ouvrir des espaces réflexifs pour penser l'agencement des différents métiers qui l'habitent : administrateurs, salariés, bénévoles, parents, enfants, professionnels, nouveaux arrivants... Quelles sont les zones de

frottement et de recouvrement entre ces différentes manières de vivre un territoire ? Quel territoire constituent ces différents métiers ? Quelles pratiques, liens, et manières d'habiter un territoire fondent une expérience commune et la construction sociale d'une localité ? Impulser ces questionnements en lançant des enquêtes sociales autonomes est un moyen de faire émerger une culture locale commune et une production de connaissances qui partent du terrain. C'est une manière de dire que l'autonomie économique et territoriale recherchée par ailleurs passe aussi par une forme de production de savoir autonome.

Enfin l'association et sa localité semblent se renforcer grâce à la mutualisation de ressources (compétences, savoirs, pratiques) notamment par le réseau TELA. Cette dimension réflexive à l'échelle d'un territoire plus grand (département) est utile pour peser sur les financeurs, être mieux considérée par les partenaires et les autres entreprises employeuses, tout en changeant d'échelle dans la réponse aux appels à projets et dans la demande de subvention, et en réfléchissant à un modèle économique commun, à de nouvelles prestations qui font sens, grâce à la puissance du réseau. Là aussi, cela devient possible par une pratique de l'espace (tiers lieu / hors lieu / sans lieu), qui sort de la logique gestionnaire et sectorielle, pour s'organiser autour d'une démarche réflexive et mutualiste commune.

LA ROULOTTE

Présentation

La Roulotte a été créée en 2005. Le but de l'association est d'amener le jeu vers les gens, notamment dans les zones rurales du Limousin. Nous voudrions répondre à ce besoin sur le territoire. Nous sommes cinq au bureau. C'est un bureau-CA. Nous travaillons sur tout le Limousin.

Nous organisons des animations régulières dans les écoles, des ludothèques éphémères, des ludothèques seniors en EHPAD, des soirées jeux. Nous travaillons donc auprès de différents publics, les personnes handicapées, la petite enfance. Nous réalisons d'autres animations ponctuelles tout public lors de fêtes, sur les marchés, chez les particuliers.

Intervenir pour les privés n'est pas vraiment la vocation de l'association, mais sans ces actions ponctuelles qui représentent beaucoup d'entrées d'argent, nous serions en difficulté. Il nous faudrait plus de subventions, pour suivre notre but premier d'éducation populaire. Nous avons de la chance que le bouche-à-oreille continue, ça nous permet de trouver des prestations et de toujours fonctionner à deux. Car il n'y a qu'un salaire aidé sur les deux contrats, c'est un emploi associatif Régional, qui s'arrêtera en 2020. La fin des emplois aidés nous met en difficulté. Tout le reste est autofinancé par la vente de prestations auprès d'entreprises privées. Aujourd'hui notre fibre de bénévole en prend un coup quand on parle de rentabilité. Il est dommage que ce genre d'association soit soumis à cette exigence.

Le jeu accessible à tous et gratuitement fait partie de nos valeurs. Nous refusons les animations quand l'entrée est payante pour les participants (mais nos prestations peuvent être payantes pour les organisations).

À St Junien la CAF finance un contrat Enfance-Jeunesse dont nous faisons partie, ainsi nos animations sont gratuites sur la commune, car nous sommes financés. Nous avons une relation partenariale avec la commune, nous sommes acteurs de la vie associative ici. Nous intervenons dans les quartiers, nous participons également à un programme de Soutien à la Fonction Parentale (sans subvention).

Ces interventions avec une vocation sociale sont basées sur le jeu pour tous, par tous et en tout lieu. Tout le monde a droit au jeu et c'est notre outil de base. Nous souhaitons proposer des jeux intéressants, coopératifs, avec des éditeurs indépendants. Nous le faisons avec le jeu de société en montrant des choses différentes, et nous avons une réflexion pour faire de même avec le jeu vidéo. L'animation et le côté éducatif autour du jeu sont très importants. Par exemple, nous ne mettons pas les règles du jeu sur la table. Pour nous, « laisser libre », c'est fondamental. C'est pour ça que nous faisons la distinction entre atelier et jeu libre. En atelier, nous intervenons sur des problématiques, nous recherchons des choses précises, nous sommes liés à des objectifs éducatifs. Mais n'importe quel jeu est éducatif, il y a une dimension sociale dans tous les jeux. On peut apprendre à compter, à lire, à construire des stratégies, etc.

Quand les enfants jouent, les parents discutent. La ludothèque devient un espace de liberté, de parole et de discussion. C'est un lieu d'échange et un lieu neutre où peuvent se rencontrer et interagir différentes professions et statuts sociaux.

Il s'agit de faire sortir les enfants et les parents de chez eux et de leurs écrans, et de leur proposer quelque chose à partir de leurs savoir-faire et compétences. Cela permet de

sortir du quartier, de se mélanger, et de gommer les catégories sociales. Ces gens se retrouvent ensemble à jouer, alors qu'ils ne seraient pas adressés la parole dans la rue. La fête du village crée la même chose au milieu de la place. Nos usagers savent qu'on leur apporte quelque chose avec le jeu donc ils sont contents de faire un échange de bons procédés. Par exemple, nous voulions monter un jeu en tissu avec l'équipe, mais nous ne savions pas coudre, donc nous sommes allés voir les habitants qui avaient les compétences, et nous avons fabriqué le jeu ensemble. Ça a bien marché. Mais ça s'est fait en grande partie sur du temps bénévole. Ne pas avoir de subvention nous bloque pour sortir du côté vente de service, c'est pourtant la dimension d'éducation populaire qui nous intéresse, "faire avec les gens". Or nous avons cette volonté d'entrer en relation avec les habitants, de créer un espace où l'on se sent libre de discuter et de faire une place au bénévolat.

Problématisation

La pratique de recherche de subventions et de prestations d'animation vient heurter le métier et les valeurs de l'association, notamment quand elle ne pense plus l'action en termes de public, mais d'argent. La nécessité de subsister en tant qu'association entre en contradiction avec ses valeurs d'accessibilité et de gratuité du jeu, d'échange et de bénévolat, de fournitures locales, d'ouverture et d'accueil dans les espaces qu'elle propose au public.

La tension entre la dynamique associative d'éducation populaire et la logique entrepreneuriale grandit à mesure que les fonds publics diminuent. De manière corrélative, les pratiques d'animation s'inscrivant dans une temporalité longue sont contraintes par les conditions à court terme imposées par les commandes publiques ou privées et les appels à projets.

La normalisation de l'appel à projet amène les associations à être considérées comme de vulgaires prestataires de services subventionnés au « coup par coup ». Comment mettre en place une stratégie qui permettrait de répondre aux appels tout en « faisant à sa sauce, en créant quelque chose de particulier » ?

Ne faut-il pas repenser la notion même de projet si l'on veut repenser le modèle économique ? Autrement dit, penser un projet qui ne soit pas uniquement orienté dans une logique d'activité sectorielle, mais qui puisse en même temps penser le cadre et les rapports sociaux dans lequel il s'insère. Cela demande donc de passer d'une ingénierie de projet type « appels à projets normatifs » à une logique de projet consenti. Ce serait une manière de générer soi-même (et à plusieurs) ses propres appels à projets, avec leur temporalité propre.

L'association souhaite faire évoluer son modèle, pour cela, la formation autour du jeu est une perspective qui permettrait de conjuguer ses spécificités et valeurs, avec les ressources financières. Mais à cet endroit l'association est confrontée à une dichotomie privé / public : soit elle dispense des formations dans le privé et fait payer, soit, elle forme les agents du service public et doit à ce moment-là travailler gratuitement ou pour des sommes symboliques, sans pour autant avoir davantage de subventions par ailleurs. Cette situation est symptomatique de l'impasse dans laquelle les associations sont poussées, prises en tenaille entre un marché concurrentiel où l'éducation populaire n'a pas sa place, et un service public qui n'est plus en mesure de financer le travail associatif.

Peut-être faut-il porter ces réflexions et ces idées d'évolution au sein d'un collectif d'associations, d'un réseau (mutualisation de compétences et de moyens). Comment mettre en

chantier collectif ces interrogations, à la fois pour mieux comprendre les phénomènes qui touchent les associations et à la fois pour trouver des solutions « tierces » (au-delà du public et du privé soumis aux mêmes contraintes gestionnaires) à plusieurs et ainsi faire du commun ?

En quoi le territoire peut apporter une dimension tierce et sous quelle forme ? Quels seraient les partenaires et les acteurs susceptibles de se mobiliser dans ce tiers espace économique ? Comment penser une relation en réseau avec d'autres associations (du territoire proche ou plus lointain, du secteur de l'animation ou d'un autre) ? À quelle échelle ouvrir cette réflexion dans l'association et sur son environnement humain (salariés, bureau, CA, bénévole...) ? Comment trouver les moyens, en interne, pour penser l'environnement, plutôt que de se faire penser, manager, écrire, déterminer par lui ?

Il y a en cela une relation entre le modèle économique et la dimension « sociale » du jeu. Le jeu peut aussi se comprendre comme un tiers espace « neutre », de « liberté de parole », de « discussion », de « rencontre » entre métiers différents, de mixité sociale puisqu'il permet de croiser une diversité au-delà des catégories d'appartenance socioculturelles.

Le jeu pourrait appuyer une formation-action et une autoformation réciproque. Le jeu peut accompagner une logique réflexive d'ouverture d'espace où l'on peut faire un pas de côté, interroger sa posture socioprofessionnelle et son mode d'application militant.

LE BATTEMENT D'AILES

Présentation

Le Battement d'Ailes, dès 2005, s'est organisé autour de pratiques agro-écologiques. Il s'agit de mêler agronomie et écologie pour penser et mettre en œuvre les fondements d'une agriculture respectueuse de son milieu, permettant de se nourrir dans dégrader l'environnement.

L'association fonctionne en autogestion, ce qui détermine ses relations, ses modalités de travail et de prise de décision. Cela prend forme avec des délégations de pouvoir, des commissions animées par des coordinateurs entourés d'autres personnes pour avoir des marges de manœuvre. La collégiale (composée des amis du territoire) et les bénévoles en immersion sur le lieu, nous permettent d'avoir un regard extérieur sur l'activité de l'équipe permanente (constituée de bénévoles et de salariés).

Le lieu s'étend sur 5 hectares et mêle production agricole (fruitière, légumière, pâturage) habitat et activités d'accueil. Il se conçoit comme un tremplin à différentes initiatives partageant des valeurs communes, une autre façon de vivre l'environnement.

Nous voulions mettre en pratique l'agro-écologie puis la transmettre, plutôt que de rester dans un discours. C'est pour cela que le bâtiment principal a été conçu pour la restauration et l'hébergement, pour faire venir un public large et différent, dans une perspective de sensibilisation et de formation. Nous accueillons beaucoup de stages qui constituent un support pour étendre notre public et essayer notre expérience. Mais faire uniquement fonctionner le restaurant et l'hébergement ne fait pas sens pour nous. Ce que nous aimons et savons faire, c'est accueillir des gens et faire avec eux. C'est pourquoi nous avons décidé pendant la trêve (temps de réflexion et de pause de l'activité pendant l'automne 2017) de mettre plus en avant l'essaimage. Aujourd'hui, relancer la formation et l'essaimage, qui sont le cœur du projet, demande du temps et de s'y consacrer pleinement.

Nous sommes inscrits dans plusieurs réseaux (réseaux RAE, Paysans Dès Demain, REPAS) qui permettent de prendre du recul, de rencontrer d'autres initiatives et d'accueillir des personnes qui veulent se former et tester leurs projets. En interne de l'association nous avons beaucoup de temps de réflexion autour de nos pratiques et de nos vécus (réunions d'équipe, entretiens individuels, séminaires, trêve...).

En ce moment (septembre 2018), l'équipe est réduite et il y a des changements réguliers depuis 3 ans, donc le but aujourd'hui est d'accueillir de nouvelles personnes afin de porter une équipe solide pour tenir le projet.

Problématique

Le Battement d'Ailes évoque la culture du jardin comme un espace d'expériences fortes liées à des individualités (ayant chacune leur vision, leur culture, leurs techniques propres) qui se succèdent sur le terrain sans produire nécessairement des objets, références ou savoirs communs et donc transmissibles. S'ajoute à cette complexité humaine une complexité technique puisque chaque espace de jardin a une histoire, une fonction et une destination différentes des autres. Comment se constitue un champ de savoirs communs sans pour autant raboter les aspérités que constituent les styles et cultures individuels? Souvent dépendant d'une logique disciplinaire ou sectorielle de type universitaire (et que l'on peut retrouver dans le jardinage tout autant que dans la philosophie), un corpus de savoir est toujours lié à un rapport de pouvoir dans la capacité pour un groupe socioprofessionnel d'orienter un champ historique, en l'occurrence, ici, celui de l'agriculture et de l'écologie. La recherche-action peut trouver une place spécifique comme production de savoirs à partir

des pratiques, en articulant le commun et le singulier, c'est-à-dire en prenant soin de la dimension organique des groupes.

Les savoir-faire sont riches, mais font difficilement l'objet de transmissions centralisées dans un tronc commun. Comment mettre en valeur ce patrimoine commun alors que chacun développe sa propre vision, son propre parcours d'expérience ? Comment constituer l'héritage de connaissance des anciens pour ensuite le réinvestir dans des gammes de pratiques, de gestes, de valeurs et de connaissances à (auto) produire dans l'expérience vécue ? Autrement dit, comment maintenir l'entrelacement entre passé et présent, entre « anciens » et « nouveaux » ? Comment penser l'équilibre entre la transmission (qui peut-être lourde et contraignante d'histoire) et la liberté d'inventer (qui peut être nécessaire aux arrivants pour mieux sentir leur place et s'épanouir dans leur activité) ?

Comment ne pas tomber dans le travers de la référence aux anciens comme des « dogmes » de bonnes pratiques ? Comment laisser s'exprimer et reconnaître les styles de chacun comme une richesse, comment se laisser le temps de l'enquête commune ?

Cela revient à poser la question de ce qui fait récit collectif et procure une vision globale entre les anciens et les nouveaux arrivants. Ce qui renvoie à l'ouverture d'un espace réflexif en définissant un espace tiers où l'on prend du temps et de la distance par rapport aux différentes formes d'engagement très prenantes, voire épuisantes.

L'association semble décrire impression de « courir tout le temps », de « ne pas faire les choses vraiment ». Plutôt que de « prendre le temps » ou « d'avoir du temps », comme si le temps n'était qu'une donnée quantitative. Alors, peut-être est-il nécessaire de penser le temps comme un espace dans lequel il ne pourrait pas être capté (par la logique productiviste, par l'urgence, par la gestion du quotidien...). Autrement dit, il s'agit d'ouvrir un espace « tiers », qui serait en dehors de l'activité quotidienne, qui consacrerait une place centrale à la posture d'extériorité par rapport à la structure. Ce serait l'occasion d'hybrider la démarche avec d'autres qui ne sont pas de la structure. Tant que la nature de ce « tiers espace réflexif » ne sera pas définie et repérée, il ne pourra acquérir une autonomie et se confondra sûrement avec l'espace socioprofessionnel, avec ce qu'il a d'enfermant, de gestionnaire et de technique.

Par exemple, l'association désire travailler sur ce qu'elle appelle sa posture « technico-politique », creuser davantage les significations pour chacun de l'autogestion et de l'agro-écologie, et évoquer les « tabous ». Or ce travail réflexif désiré aura certainement du mal à se réaliser s'il reste pris dans les murs des lieux et des cultures socioprofessionnelles. Comment provoquer un espace dédié à ces questions, avec d'autres sur le territoire, afin de déplacer et de déstructurer les réflexions habituelles, pour se transformer au contact de formes étrangères ?

La sensation d'urgence est souvent liée à une projection, et donc une dépossession du présent au nom de l'avenir. L'urgence se fait toujours au détriment de la qualité de la présence. Du coup, il est difficile d'atteindre la démarche réflexive souhaitée (mais aussi productive, qui « remet les mains dans la terre » et qui « fait sens ») si l'on reste dans la logique de projet en se demandant « à quoi ça sert », quel est le rapport « coût / efficacité », etc. L'urgence est souvent liée à un temps économique dont nous choisissons peu les règles, un temps agité, lié aux opportunités, cerné par la concurrence et la logique de survie. Comment habiter pleinement l'association et son territoire ? Comment opposer une présence à cette absence de nous-mêmes que la contrainte économique impose ? Comment, pour ce faire, trouver des points d'appui extérieurs à l'association ? Le Battement d'Ailes a pris l'habitude de travailler en réseaux pour provoquer de l'extériorité et d'initier des temps de trêve et de séminaire pour entrer en réflexion sur son activité. Mais pour autant elle semble inquiétée sur son versant économique. Alors, comment déséconomiser son rapport à l'activité ? Est-ce que la mutualisation des ressources, à une échelle locale pour commencer, ne permettrait pas une relâche des tensions économiques tout autant que de nouveaux points d'ancrages, d'essaimage et d'appuis à portée de main ?

Dans cet essaimage par capillarité, comment en même temps former un corps de métier spécifique (l'agro-agriculture, la permaculture, la formation en éducation populaire, etc.) et changer de l'intérieur les corps de métier existant comme l'agriculture, l'aménagement du territoire et l'éducation ?

La relance de l'essaimage va-t-elle permettre un travail collectif pour « faire parler le métier » (entre anciens et nouveaux) afin de dégager ce qui fait commun, mais aussi de rendre visible et de poser les controverses ?

Qu'est-ce qui structure (ou « forme » dans tous les ensembles du terme) un collectif ? Est-ce le projet ou le processus ? Les financements enferment les associations dans une logique de projet au point d'en perdre les fondements initiaux. La dissociation ensuite du projet et de la réalité écosystémique ou organique vivante provoque une tension, voire une fracture, dans le modèle de gouvernance, et finalement de l'épuisement par perte de sens. Le problème n'est peut-être pas le temps quantitatif ou le financement, mais la cohérence. Or cette cohérence est le fruit d'une rencontre entre le vécu de la pratique et la production individuelle et collective de savoirs, de connaissances, de valeurs, dans lesquels chacun se retrouve. La question autogestionnaire ne peut prendre corps que si une production de savoirs issue des pratiques interroge et réajuste continuellement le processus. Résister à la logique productiviste revient probablement à établir au sein même de la structure un « contre-espace » d'où la cohérence et le commun peuvent émerger.

LEZ'ARTS ET SALAMANDRE

Présentation

L'idée de Lez'arts est de proposer une activité culturelle en milieu rural, dans les périodes non estivales sur le territoire intercommunal (Communauté de communes de Ventadour - Égletons - Monédières). On est tous de la même génération, tous résidents dans la campagne d'ici.

Très vite on a voulu engager des partenariats avec des assos locales, on n'est pas là pour faire à leur place ou mieux qu'elles, mais avec elles, et peut-être aussi avec une autre approche. Il nous faut refaire le lien avec les foyers ruraux ou les comités des fêtes. Nous voulons toucher une population qui n'est pas le public habituel des événements culturels, aller dans des communes où nous n'avons encore rien fait.

Notre idée c'est de se faire plaisir. L'envie est de mélanger plusieurs arts et de faire en sorte que les gens se rencontrent. Puis qu'ils puissent développer ce qu'ils ont envie de faire.

Nous organisons ainsi des soirées complètes avec des repas en lien avec le spectacle. Nous pensons que la qualité du repas joue aussi et que cet état d'esprit facilite l'échange de savoirs, notamment entre les générations, avec les « anciens ». C'est la convivialité et le contact humain qui marquent les gens, tout en étant l'occasion de leur faire voir un beau spectacle. Cela provoque de superbes échanges, comme avec les femmes turques venues récemment par le biais du MLAP (Egletons).

Lez'arts, c'est une manière de dire qu'on vit ici, on fait des choses ici, le monde rural n'est pas qu'un décor où des personnes viennent en vacances ou à la retraite. On peut habiter et être actif sur le territoire à l'instar de notre engagement associatif qui offre des marges de manœuvre et des libertés d'agir.

Il n'y a pas de salarié dans l'association. Nous sommes sur des budgets très bas à l'année qui dépendent des manifestations avec des prix d'entrée bas, ce qui ne nous empêche pas de faire des spectacles professionnels de qualité. C'est aussi l'investissement bénévole qui amène les ressources complémentaires au fonctionnement (transport en véhicules personnels, réparations, entretien...).

Problématiques

Le territoire apparaît comme ressource et un relais de l'action collective. Le développement culturel n'est pas dans ce sens séparable d'un développement local et dépasse une logique gestionnaire par exemple en termes d'équipement culturel ou d'événement culturel.

À ce titre ne pas avoir un « lieu dédié » peut représenter un atout, faciliter la rencontre et "faire avec" les autres plutôt que de faire "à la place de". Il y a des choses en train de se redessiner entre le monde politique et les associations, comme refondre les statuts pour des fonctionnements plus transversaux ou horizontaux pour sortir des schémas pyramidaux.

Cela renvoie à la question de « comment faire adhérer la population locale ? ». Ils'agit de réfléchir autrement qu'en termes de « public » déjà sensibilisé aux spectacles artistiques, mais plutôt en termes d'habitants locaux.

L'association joue alors un rôle de tiers, d'interface. C'est aussi une manière de construire une nouvelle histoire de la localité. L'association devient un acteur politique central, avec des possibilités, des marges de manœuvre. C'est une manière de combler l'écart entre l'activité associative et les habitants d'un territoire, quand d'autres logiques sont plutôt dans une ingénierie de projet sur le territoire.

Les envies d'hybridations des cultures, de « transdisciplinarités » des arts sont une manière de faire lien, rencontre. Il s'agit finalement d'une forme de définition de la culture populaire, qui part de l'activité des gens là où ils sont. Comment mettre au centre cette approche culturelle là, alors que nous vivons dans une société qui pense sa culture par le haut, tout autant que son aménagement du territoire ?

Cependant, la mobilité reste une grosse problématique pour les territoires ruraux à travers les questions de relations sociales et d'écologique qu'elle soulève.

Quand on est dans une association sans salarié avec des limites en termes de temps ne serait-ce pour se voir et gérer le minimum, faut-il franchir le cap du salariat ? L'association a décidé de rester bénévole, car avoir un salarié « demande du monde derrière » pour assurer les dossiers. Le salariat c'est aussi prendre le risque de perdre l'éthique du bénévolat et l'habitude de faire par soi-même. C'est donc risquer de se reposer sur un salarié qui décide finalement de tout.

Cela renvoie aux critères de "professionnalité". La professionnalisation semble être gage de sérieux, de technicité, de savoir-faire, de fiabilité en opposition à « l'amateurisme ». Comment valoriser et légitimer une autre forme d'activité que l'activité dite professionnelle ? N'existe-t-il pas une sorte de professionnalité ou de métier de bénévole avec sa technicité, sa culture, son éthique, son organisation ? Comment se sentir légitime dans sa propre capacité à s'expertiser, à produire un savoir qui part des pratiques populaires dites "amateurs" ? Par exemple, la débrouille ne veut pas forcément dire médiocrité. C'est aussi une façon d'inventer d'autres professionnalités, d'autres rapports au travail, à l'économie, à l'argent...

Pensons également à « l'économie du commun » qui tient à la capacité de nommer et de valoriser des ressources intermédiaires partagées et « gratuites » pour le groupe, comme la réparation, l'entretien ou les déplacements personnels.

MJC Centre Social La Souterraine

Présentation

L'association a été déclarée en octobre 1964. Nous avons, entre autres, une mission sur l'éducation artistique et culturelle. Nous utilisons la culture pour travailler sur des problématiques transversales comme la santé. L'animation socioculturelle est notre cœur de métier avec, en plus, la spécificité de la gestion du cinéma. C'est important pour le territoire et pour le dispositif d'éducation socioculturelle. Tout en conservant notre cœur de métier, on s'est orienté vers le FSE. Autour de la question de l'illettrisme. Nous avons un personnel convaincu que la culture est un média facilitateur de socialisation. Nous relions éducation populaire et éducation artistique.

Les activités de notre structure correspondent bien à nos besoins de territoire. Il y a des équipements importants, un centre culturel avec une capacité de 400 personnes en jauge assise. C'est la seule MJC du Limousin et le fait qu'elle soit centre social pour tout public, de l'enfance jusqu'aux personnes âgées qui font de l'aquagym, fait qu'on touche l'ensemble de la population. On a des services dédiés sur chaque population : un projet d'insertion sociale, le cinéma, outil culturel, un contrat éducation artistique... Donc on peut mutualiser ces projets en interne. C'est mieux que si on avait des services éclatés à mettre en réseau.

Nous travaillons sur la commune sur le projet « micro folie », en partenariat avec la Villette. C'est un musée numérique qui permet d'avoir accès à des œuvres picturales et musicales, c'est pluridisciplinaire. Mais c'est aussi un outil d'éducation artistique qui permet à n'importe quel éducateur (éducation nationale ou autre) de faire un parcours de recherche autour des œuvres.

Problématisation

Le territoire de la Creuse a été impacté économiquement par l'industrie automobile, notamment GMS. La crise de ce secteur implique des licenciements de gens qui habitent sur le territoire. Cette situation pèse sur l'action de la MJC, car les familles s'en vont et il y a moins de jeunes. D'un autre côté, il y a un passé mutualiste encore prégnant et une solidarité entre les gens. Un mouvement coopératif très fort a perduré dans l'histoire, donc le territoire est marqué par les valeurs de solidarité et d'entraide... Le cercle Condorcet en Creuse est assez actif et il y a beaucoup d'économie solidaire à Guéret.

La conscience d'être un territoire délaissé ou en retrait permet-elle d'imaginer d'autres formes de développement, notamment des expérimentations d'activité et d'économie commune ? Or, la professionnalisation conduit souvent à des recherches de financement dans une logique d'appel à projets alors que le besoin concerne l'appui structurel du fonctionnement.

Le centre culturel est intercommunal, mais la communauté de commune n'a pas la compétence culturelle, simplement la compétence « équipement structurant pour le territoire ». En quoi le travail de la culture, au-delà de la mission historique de l'éducation populaire et des MJC, peut-il contribuer à nourrir un développement culturel, notamment dans une cohérence avec les différents acteurs du territoire ?

L'animation est par définition très large et polyvalente. Le personnel a une vision de

l'ensemble des projets, ce qui permet de mutualiser des secteurs et de construire ensemble pour faire en sorte que les publics se croisent. En quoi cette logique trans-sectorielle propre au lieu peut-elle inspirer, voir servir d'interface, dans un développement local ? On revient à la dimension du territoire apprenant dans le sens générique de tiers espaces au-delà du label « tiers lieux ».

Comment mutualiser des savoirs, des pratiques, des stratégies avec d'autres acteurs et/ou habitants du territoire pour que l'économie ne soit plus uniquement cette contrainte aléatoire et incontrôlable, mais un élément sur lequel jouer, avoir prise, à l'échelle d'un territoire de vie ?

MRJC / VASI JEUNES

Présentation

Vasi Jeunes (Valorisation, Appui, Soutien aux Initiatives Jeunes) est une association d'accueil, d'animation, et d'éducation populaire, créée en 97 par le MRJC. Depuis une ancienne ferme et ses terres qu'elle gère et anime, l'association s'est engagée dans le projet des Fabriques du Monde Rural lancé par le Mouvement.

L'association accueille des porteurs de projets « en test », des camps, des passants ayant besoin de se poser, et des gens qui viennent presser des pommes. Il y a une animation importante autour du pressoir, pour des camps, mais aussi au niveau des enfants et des familles. Par sa capacité de réflexion, c'est le MRJC qui amène le volet formation (bafa, bafd). La salle principale de la ferme a été faite avec des jeunes et des artisans, c'était déjà une formation en soi qui permet d'en accueillir d'autres. Par exemple, nous organisons des chantiers participatifs, comme les cabanes en bois cordé. L'idée c'est de faire avec les gens et pas à leur place.

Ce lieu était à l'abandon depuis 42 ans et a été donné au MRJC pour le mettre au service des jeunes.

Il y a à la fois dans le mouvement une dimension sociale et une dimension spirituelle. C'est un courant de transformation sociale, et un des buts du MRJC est de contribuer à la conscience sociale, économique et politique.

Le projet se déroule dans un territoire qui repose sur le mouvement associatif (JEP ou culturel). Il repose donc sur peu de gens, car nous sommes sur un milieu très rural. Avec les années qui passent, les associations vivent plus ou moins bien d'un point de vue financier, mais sur des territoires comme Le Nôtre, elles permettent de maintenir des liens et des activités. Ceux qui arrivent ou qui reviennent après y avoir vécu plus jeunes (certains cherchent le rural après avoir connu la ville), trouvent ici des structures, ils peuvent amener les enfants à l'école, leur faire faire des activités, il y a une vie ici. Il est possible d'accueillir des gens, de l'extérieur ou du coin, qui ont besoin d'un lieu en dur, pour faire des séjours, seuls ou en groupes. C'est pourquoi il faudrait pérenniser ce lieu et l'agrandir pour qu'il fonctionne toute l'année (car l'hiver, il faut aimer y vivre, c'est un territoire semi-montagneux un peu rude). Améliorer les conditions d'accueil toute l'année permettrait de faire vivre le territoire et de le faire connaître. Puis de donner envie aux gens d'y faire plus de choses.

Le territoire est excentré, sans aucune influence des métropoles, les retombées des grandes villes sont insignifiantes ici. Donc nous aimerions faire un groupe de réflexion sur les questions de ruralité, tout en étant en appui sur cette localité. Nous nous demandons comment faire sens en société et pensons qu'aujourd'hui il y a un moment favorable pour rebondir et se penser sur le territoire. Ici il y a un potentiel, la beauté de notre pays et sa qualité. Ce sont des leviers de transformation sociale.

Le MRJC est là pour développer des dynamiques de jeunes sur les territoires. Comment faire pour qu'il y ait une dynamique de bénévoles dans notre territoire où il est si compliqué de trouver des bénévoles ? Les jeunes sont plus enclins à quitter la localité qu'à y rester.

Il faudrait que nous adoptions une manière d'être qui rende le participatif possible. Vasi pourrait être un outil participatif, opérationnel et partageable. Cela nous demanderait aujourd'hui d'inclure des habitants, de s'ouvrir, d'être dans une logique différente, et en même temps que cela soit rentable économiquement, sans pour autant que cela dénature le projet social.

Problématisation

L'association se questionne sur sa manière d'établir des jonctions avec son environnement, son voisinage et sa localité. Elle constate une tension entre le désir d'expérimenter le « vivre ensemble » et le fait d'être partie prenante dans une société et une localité où l'accueil de populations

extérieures au territoire, notamment les « jeunes venus des cités », ne va pas de soi. La volonté d'établir un lien avec le territoire et que « ça bouge » est contredite par certains freins posés par les habitants locaux. L'association a la sensation que rien ne se ferait si tout le monde devait se mettre d'accord localement. La participation des habitants peut effectivement relever parfois d'une injonction venue d'ailleurs (idée de la « démocratie participative ») et ne pas trouver d'écho dans la vie d'une localité, déterminée par d'autres problématiques. Dans ce cas, quelles stratégies ou tactiques adopter ? L'inertie qui pèse sur un territoire est-elle totale ou laisse-t-elle en friche des espaces interstitiels de liberté que l'association pourrait occuper, animer, faire vivre ? Comment se décaler par rapport aux attentes et aux grands principes de la participation des « citoyens » et agir sur d'autres terrains délaissés (la forêt par exemple) ? Comment provoquer des rencontres qui permettent aux habitants de se positionner autrement ? Comment bousculer les habitudes tout en respectant une histoire et une culture locale ? Justement, réfléchir avec les habitants sur l'histoire, la culture, les pratiques et la sociabilité d'un territoire ne serait-elle pas une manière de faire émerger une intelligence commune de situations partagées ? Cela demande moins de penser le territoire en tant que lieu à développer ou aménager (comme le font les politiques publiques ou privées d'aménagement), que de l'envisager en tant qu'espace de croisement et de controverse, où chacun est en capacité d'exprimer les situations qu'il y vit. Ce serait une manière de faciliter l'émergence du commun.

Le fonctionnement du MRJC est basé sur un engagement relativement court des jeunes (projets de 2 ou 3 ans) et aujourd'hui le Mouvement souhaite se projeter sur de plus longues périodes, pour penser ses modèles économiques et son implication sur les territoires. Comment passer d'une logique de projet à court terme avec un turn-over important de bénévoles, et entrer dans un processus s'élaborant dans la durée, permettant la transmission, la continuité et de construire des dynamiques de transformations économiques et sociales qui s'inscrivent dans le temps et les territoires ? Comment changer les manières de se projeter et de penser son rapport au temps ? Il y a ici une tension entre le temps économique qui demande de la réactivité, de l'adaptabilité, un sens de l'opportunité, et le projet social du Mouvement qui se fonde sur l'idée de la transformation. L'urgence de trouver des solutions économiques entre en conflit avec le temps long, lent, moins dense et agité, nécessaire au processus qui façonne les pratiques communes et partagées. Similaire à cette tension temporelle, une contradiction territoriale se fait sentir, entre des impulsions pensées par le Mouvement national (comme les Fabriques du Monde Rurale) et leurs déclinaisons opérationnelles qui ne peuvent se faire que par l'implication pratique de militants en prise avec des problématiques locales. Ouvrir l'espace intermédiaire où pourraient se dire et s'écrire ces tensions contradictoires serait peut-être un moyen de les mettre en mouvement et d'accompagner la conscience de chacun dans la compréhension des enjeux qui touchent son activité et son association. Autrement dit, c'est l'espace de réflexivité qui permet à chacun de se positionner en tant qu'acteur et auteur, plutôt qu'agent.

Enfin, l'association Vasi Jeunes a développé des savoirs et des pratiques autour de ses métiers historiques (chantiers, animations, pressage de pommes) et de son lieu. Aujourd'hui elle ressent le besoin de faire évoluer ses propres pratiques et les espaces dans lesquelles elles se déroulent. Elle souhaite être consciente de son histoire, sans pour autant la reproduire indéfiniment. Mais ce n'est pas sans friction avec sa culture et ses métiers. Comment mettre ces « professionnalités » (entendues comme culture autour des pratiques, au-delà des catégories de professionnel, bénévole, salarié...) en discussion dans l'association ? Comment articuler les aspirations individuelles avec le commun imposé par la ferme et sa localité, par l'association et son histoire ? Se dessine ici un espace de discussion interne et dédié aux questions des métiers en jeu dans l'association, qui pourrait s'inscrire dans la durée et la régularité, et qui permettrait de mettre en dialogue les différentes approches qui cohabitent dans un même lieu. Ce serait un moyen d'avoir prise sur la transformation de l'activité, plutôt que de se la laisser imposer de l'extérieur par le contexte économique par exemple.

OCCE

Présentation

L'OCCE 19 est une association autonome, rattachée à sa fédération nationale, elle fait vivre un programme d'animation, de formation et d'intervention autour d'approches pédagogiques complémentaires à celle de l'Éducation Nationale.

Tous les premiers mercredis du mois, l'OCCE organise des temps d'échange de pratiques entre enseignants, qui cherchent d'autres façons d'enseigner. Il y a un vrai échange professionnel. Le partage, les valeurs communes, les rencontres, la façon de travailler ensemble, d'être à l'autre. Ce qui permet d'interroger les pédagogies institutionnelles et coopératives.

L'OCCE organise ses rencontres dans des lieux peu habituels, car être hors cadre institutionnel ou structuré permet de faciliter l'échange. Nous avons besoin de cette liberté-là, de déborder du cadre.

Autour des pédagogies institutionnelles et coopératives il y a des enseignants, mais également des animateurs, des éducateurs, des citoyens qui se questionnent. Il y a donc des statuts différents dans l'association, ce qui rend l'OCCE complètement protéiforme.

L'association dialogue avec l'institution, mais contrairement à l'Éducation Nationale l'OCCE permet de faire un pas de côté, « hors cadre ». C'est une manière d'être à la fois « huile et grain de sable dans l'engrenage ».

Nous sommes à la croisée de différents mouvements pédagogiques. Certains ont une accointance avec Freinet, nous nous situons plus généralement dans le mouvement de la pédagogie alternative sans nous référer à un « maître à penser » unique. Nous cherchons ainsi à mettre en valeur la « matière grise » en dehors des logiques de formatage, car le système de formation des enseignants est trop restrictif. Puis dans ce système éducatif, tout pousse à l'individualité, alors qu'on sait que l'enfant apprend mieux avec des pairs.

La pérennité des fonds est un problème, c'est compliqué, car nous ne sommes pas une entreprise avec telle ou telle ressource. Or l'Éducation Nationale à une commande de rentabilité vis-à-vis de ses enseignants, c'est le modèle entrepreneurial qu'elle tente d'appliquer et notre système éducatif est empêtré là-dedans.

Les salariés sont nécessaires pour l'activité que nous voulons développer. Mais nous ne savons pas si nous aurons les financements à la hauteur. Nous aimerions trouver un équilibre entre les activités et les personnes qui peuvent les assurer.

Toutes les associations départementales ont une autonomie. Nous ne proposons pas toutes les mêmes choses, les mêmes ateliers, les mêmes interventions. Mais nous ne faisons rien isolément, nous travaillons avec d'autres associations et partenaires.

Le CA est variable, avec une dizaine de personnes. Ce sont des gens actifs, donc en poste (ailleurs ce n'est pas toujours comme ça, il y a des retraités). Le CA est ouvert et mouvant. À côté du CA il y a une union régionale avec deux représentants de chaque département. Et la fédération encore au-dessus.

Problématisation

L'OCCE offre un tiers espace entre la sphère privée et la sphère publique, l'investissement personnel et professionnel. Cet espace à la fois connecté au travail et séparé du travail favorise une démarche réflexive non contrainte et un processus d'auto-formation réciproque. Faire un « pas de côté » vis-à-vis d'une posture d'agent, « déborder du cadre » pour réfléchir à sa condition d'acteur et d'auteur, de co-constructeurs de situations collectives. Il y aurait dans ce sens une écriture intéressante à produire autour de cette expérience collective pour qu'elle serve de référentiel à d'autres structures au-delà du champ pédagogique.

Autrement dit, comment sortir des logiques disciplinaires propres au fonctionnement sectoriel et institutionnel pour engager des espaces d'échanges transdisciplinaires ? Par exemple comment provoquer un croisement des savoirs et penser au-delà du rapport d'enseignement. Comment les pratiques « protéiformes » de l'association viennent bousculer les grilles des métiers classiques ? Est-ce qu'il n'y a pas là une expérience qui repense les statuts, fonctions et organigrammes professionnels ?

Comment penser autrement l'articulation entre le modèle éducatif et le modèle économique ? Cela demande de créer les conditions d'extériorité depuis l'intérieur de l'association, incorporer dans l'asso une capacité à se questionner, à prendre du recul, à distancier son activité.

Dans le constat du conflit entre les valeurs de projets associatifs et les contraintes économiques, remarquons que le modèle entrepreneurial gagne aussi le milieu de l'enseignement. Il faut prouver aux pouvoirs publics qu'il y a des retombées économiques et l'Éducation Nationale à une commande de rentabilité vis-à-vis de ses enseignants. Comment trouver un mode de fonctionnement qui réinscrit le temps dans une durée, c'est-à-dire pas uniquement la temporalité du projet et de l'efficacité, mais celle du processus réflexif, de la transformation, de l'auto-formation ? L'ouverture de tiers-espaces en est un exemple.

L'OCCE est au cœur d'une tension entre l'institué (ce qui est en place, l'ordre établi) et l'instituant (ce qui émerge, qui s'auto-constitue, parfois contre l'institué, dans l'institué ou autour de lui). L'histoire institutionnelle montre comment les pratiques institutantes deviennent elle-mêmes institution. L'institution des pratiques pédagogiques alternatives ou coopératives est-elle souhaitable ? Souhaite-t-on une généralisation des ces pratiques ? Est-ce qu'il est souhaitable de les faire entrer dans le « cadre » ? Ou au contraire, doivent-elles rester institutantes, autrement dit, subversives et « hors cadres » ?

PEUPLE ET CULTURE

Présentation

Nous essayons de nous inscrire dans une logique d'expérimentation plutôt que dans la répétition de projets. Nous avons un fond de réserve qui permet de lancer des initiatives quand il n'y a pas de financement. Il y a un collectif, qui fait office de bureau. 10, 12 personnes, dont les salariés, c'est de ce collectif que les idées viennent, que nous les mettons en place et que nous les validons. Nous nous sommes dotés d'un système où chacun est tiré au sort pour être représentant légal. Cela tourne tous les deux ans.

Nous travaillons en réseau avec des associations différentes, nous agissons souvent en lien avec d'autres organisations. Par exemple, des actions ont été mises en place avec les réfugiés depuis un an et demi, de manière assez ponctuelle, mais régulière dans le temps. Cela vient de l'ensemble du collectif de PEC, nous voulons accueillir sur la ville les nouveaux arrivants et nous souhaitons nous coordonner avec d'autres pour ne pas faire doublon. Nous nous demandons ce que nous pouvons apporter de plus par rapport à ce qui se fait déjà dans d'autres associations classiques (l'alphabétisation, le caritatif...) et comment ne pas faire un énième cours de français. Nous avons donc monté un fond commun, par prélèvement automatique, notamment pour que les réfugiés puissent payer leurs timbres fiscaux. Nous avons fait des cagnottes, des buvettes... Ça se résout à la petite semaine, mais nous voudrions instaurer quelque chose d'un peu durable.

Nous voulons faire de l'interaction pour que les cultures se partagent et se comprennent. On réactive ainsi la « méthode tandem » : une méthode mise au point par l'Office franco-allemand pour la Jeunesse, basée sur le principe de l'apprentissage linguistique mutuel et réciproque.

Nous mettons notre démarche en correspondance avec le domaine artistique. L'idée est d'inviter directement les artistes à venir sur le territoire. Par exemple, Marc Pataut, photographe, est venu sur trois ans et il y a eu beaucoup de contacts autour de son travail de photographie. L'artiste lui-même, en fonction de ses désirs, prenait ses propres contacts. Cela amenait des gens dans l'association que nous ne connaissions pas. Ce qui nous intéresse dans ces collaborations avec des artistes, c'est de ne pas savoir ce qui va se faire d'avance.

Nous invitons prochainement Fabienne Yvert, artiste écrivaine qui va rencontrer un groupe de réfugiés à Uzerche. Elle va aussi voir une femme qui avait une boutique de laine sur Tulle, elle prévoit de travailler avec quelqu'un des restos du cœur. Son idée est de faire des ateliers avec les gens eux-mêmes, avec de la sérigraphie, des cartons, pour faire des petites manifs en ville avec des sacs en craft et se regrouper avec des mots qui sont « portés » par ceux dont on n'entend habituellement pas les voix.

Nous co-animons également le « cycle travail », qui fut l'occasion de faire des liens entre le passé le présent de nos activités associatives. Dans les années 90s, nous avons mis en place des groupes d'autoformation autour des ouvrages de Gorz, de Meda, de la revue Transversales. Il y avait un travail fait avec 25 personnes avec des lectures de textes, des fiches de lecture, des questions et des échéances de production. Cela a résonné avec la proposition en 2016 de l'association Medication Time de travailler sur le travail selon une forme et un public différents, notamment avec des réseaux qui ne s'appuient pas uniquement sur des « experts ». Cette initiative était liée aussi au contexte « Nuit Debout » et la mobilisation contre la « loi travail ». Cela a suscité de l'intérêt, auprès des jeunes.

Il y a ainsi un terrain propice propre à cette région de liberté d'initiative individuelle et collective, puis des moyens pour le faire dans une certaine autonomie par rapport à la sphère politique.

Problématisation

L'association semble continuellement en tension entre un processus instituant selon une démarche pragmatique (initiative, invention, autonomie) et le cadre institué dans lequel il se déroule et doit être validé (salarier, évaluation, bilan...), même si Peuple et Culture a davantage d'autonomie financière par rapport à d'autres associations qui n'ont pas de réserves et qui ne se mettent en action que quand ils ont les financements.

Cela se traduit par la difficulté d'accorder différents espaces-temps ou temporalités : le temps long de la pensée se confronte à l'urgence administrative, évaluatrice. Il y a une contradiction entre la réflexivité essentielle pour l'association et l'obligation de produire des bilans, et au final d'être « la tête dans le guidon ». Il est alors difficile d'échafauder une pensée, qui par ailleurs a tendance à s'étioler dans les associations d'éducation populaire, alors que le renouvellement d'une pensée critique du social est nécessaire, notamment en se réappropriant le temps du récit collectif.

Penser est difficile dans un temps court, et l'on risque de ne pas prendre ce temps de la réflexion sous le prétexte de l'urgence. Le pragmatisme et la réactivité empêchent d'élaborer un calendrier hors de celui des institutions ou de l'actualité. Avoir son propre calendrier, ceci pourrait être un objectif central, dans une éducation populaire repolitisée.

Aménager l'espace-temps est donc lié à un effort de transformation sociale.

Comment faire un pas de côté ? Comment le faire avec d'autres ? Plutôt que de faire un projet SUR les autres. Par exemple, comment penser l'accueil des réfugiés ? Cela renvoie à la question de l'hospitalité comme patrimoine commun, comme possibilité d'accueil sur un territoire, comme forme d'organisation sociale et solidaire, en dehors des formes institutionnelles classiques.

Comment faire "commun" ? Sachant que PEC sert d'interface pour faire « réseau » et souhaite inscrire des dispositifs dans le temps, comment penser, expliciter et mettre au travail ce commun qui émerge ?

Ce commun apparaît aussi quand l'association aménage l'accueil d'artistes en résidence sur le territoire en cherchant un lien avec les habitants, quand elle propose de prendre le temps de la rencontre alors que les critères culturels institutionnels sont plus basés sur le principe « d'excellence artistique ». Les financeurs demandent souvent à l'association de faire ce qu'elle sait déjà faire, car ils sont dans la logique de projet et ont besoin de connaître les objectifs, les finalités, ce qui s'oppose à la logique de processus et à l'inventivité à l'œuvre dans l'association.

Ne s'agit-il pas au contraire de faire reconnaître le droit à l'expérimentation comme modalité opérationnelle amenant à reconsidérer les configurations de développement ? Notamment dans les territoires « délaissés » qui offrent de nouvelles possibilités de liens et d'activité, où cette « déprise » devient le moyen d'un réengagement ?

La résidence semble être une occasion d'expérimenter de la durée, du temps long, avec un rythme moins agité que l'habituelle action associative rythmée par les opportunités économiques ou la réponse aux appels à projets. Les ateliers avec les artistes semblent à la

fois ouvrir des espaces de rencontre, d'échanges et d'actions, tout en sortant de la logique programmatique, de la planification, de l'évaluation... Qu'est-ce qui se joue dans ces espaces ? Comment le mettre en valeur ? Comment cela pourrait faire référence et bousculer les institutions dans leur manière d'envisager la production artistique ?

Ainsi, entrer en recherche-action collectivement entre savoirs experts et savoirs populaires, trouver de nouvelles formes d'intervention et de recherche, se réappropriier des formes d'expertise, être en lien avec les mouvements sociaux, tout cela conduit à concevoir d'autres espaces ou « tiers espaces » pouvant s'inscrire dans des logiques d'autoformation. C'est une manière de rompre avec la logique de programme qui consiste à construire des formations et ensuite chercher un public. Ce serait aussi un moyen de dépasser le « problème » de la transmission et de l'implication d'une nouvelle génération d'acteurs dans les associations d'éducation populaire. Comment des alliances peuvent se construire avec les jeunes plutôt que de vouloir les faire rentrer dans les structures ?

Comment alors les associations pourraient s'inspirer d'autres modes de fonctionnement, plus proches d'une « micropolitique des groupes », selon des prises de décisions horizontales et l'aménagement d'un autre espace-temps réflexif ? Il y a une fragilité de la collégialité qui tient fortement aux personnes présentes et à leur culture politique. Il faut donner le temps d'arriver aux personnes, pour que cela puisse marcher avec les « anciens ». Se pose donc la question de la légitimité de « s'autoriser » d'être « force de proposition », notamment dans un cadre sans hiérarchie formelle.

TELEMILLEVACHES

Présentation

L'association a été créée par les habitants il y a 32 ans, pour valoriser le territoire et donner la parole aux habitants, pour rendre compte de la vie sur le plateau de Millevaches et aussi pouvoir montrer plus largement, à l'extérieur, ce qu'il s'y passe.

L'équipe n'était pas « pro » au départ, elle s'est approprié le média vidéo et est montée en puissance avec la production d'un magazine mensuel. Elle s'est professionnalisée et le périmètre d'intervention de l'association s'est étendu, à partir du plateau de Millevaches qui a une identité forte.

Aujourd'hui nous diffusons le magazine audiovisuel en ligne sur notre site web et de manière moins régulière. Nous testons aussi une nouvelle expérimentation de projections publiques avec un documentaire sur un sujet fouillé, des reportages plus longs sur un thème (forêt, eau, installation sur le plateau, agriculture, l'accueil des migrants). Ce sont des thèmes qui touchent les gens ici. Cela provoque des échanges, de la circulation d'idées, de réactions, des envies d'aller plus loin et de creuser les choses, de faire réagir autour d'un écran.

Nous réalisons des films de commandes venant des collectivités, des établissements scolaires, du Parc Naturel Régional, des Communautés de communes... des films de « promotion » pour tout type de structure qui veut faire connaître son activité et ses événements.

Des ateliers d'éducation à l'image et à l'audiovisuel donnent la possibilité de travailler avec d'autres publics : les personnes âgées en EPHAD, les jeunes des missions locales, les prisons. L'éducation à l'audiovisuel va de plus en plus dans la direction de la « prévention ». Nous essayons de montrer ce que produisent les effets du montage, comment le spectateur peut être manipulé, comment s'approprier le son. Nous faisons des interventions plus techniques comme des exercices de prise en main de l'appareil photo, pour comprendre le cadre, la lumière (et plus largement apprendre à faire un film, un scénario, du montage...) Nous cherchons à structurer et améliorer le contenu de ce que l'on propose. Six ou sept structures du genre existent en Nouvelle-Aquitaine, mais nous sommes les seuls en Limousin à faire ce type d'atelier.

Le principe d'une télé participative est au cœur du projet associatif. Nous sommes régulièrement sollicités pour filmer des événements. C'est quelque chose qui nous plaît d'accueillir, d'accompagner et faire ensemble, de faire avec les habitants. Dans le cadre d'accompagnement de projet, ce sont des personnes accueillies à Télémillevaches, ou des habitants. Nous les formons, nous prêtons une caméra et nous apprenons les bases, nous accompagnons sur le montage. Par exemple nous prêtons le matériel à un groupe de musique qui veut tourner un clip et qui n'a pas d'argent, nous ne faisons pas leur place.

Nous faisons un gros chantier de numérisation de nos anciens reportages. Dans ce cadre nous mobilisons la fondation du patrimoine, le soutien de la DRAC. Nous nous sommes attelés à la mise en ligne de tous nos films depuis les années 80 sur notre site internet en libre téléchargement. Fréquemment nous reprenons nos archives pour traiter d'un sujet, ce qui permet de montrer l'évolution du territoire en termes de mode de vie, de productions, d'agriculture...

Depuis les années 70, il y a eu plusieurs vagues d'habitants arrivants (des « néo-ruraux » ou simplement de nouveaux habitants, pas forcément des citadins, mais des personnes qui viennent d'autres régions). Il y a donc beaucoup de discussion ici, des auto-analyses qui abordent les phénomènes de coopération, la création d'activités, la militance, le fait associatif, les porteurs de projets... Ce n'est pas propre à notre association, à peu près toutes les structures s'interrogent sur le territoire.

Les subventions pour faire notre magazine ne suffisent pas à faire vivre le reste de la structure sans compter le temps de diffusion et de production. Nous devons chercher de l'argent ailleurs et avoir d'autres activités. Depuis 3 ans nous avons un fonds de soutien, comme dans les radios, pour les médias de proximité. Cela compense en partie. Nous sommes les plus anciens représentants de la Fédération de l'Audiovisuel Participatif. Nous avons des spécialités que d'autres n'ont pas. Nous nous formons en réseau, nous échangeons sur nos pratiques, nous mutualisons de l'économie.

Problématique

Télémillevaches est identifié comme acteur incontournable sur le territoire, comme une association sollicitée de façon privilégiée par les habitants pour suivre des événements locaux, des projets, des luttes. Elle participe au maillage d'associations, d'habitants et d'initiatives du territoire par son travail filmique. Elle contribue à la mémoire collective grâce à son rôle d'archives. N'est-ce pas le signe d'une construction d'un récit collectif et qui permettrait aux acteurs populaires de se réapproprier leur histoire ? Comment produire des données issues de l'histoire et de l'activité de l'association accessibles au plus grand nombre ? Produire ce récit collectif est une manière de ne pas être « écrit » par l'extérieur et de produire ses propres références, de participer à l'émergence d'une culture qui part des pratiques, du vécu, d'une localité...

À travers cette valorisation, pourrions-nous définir un « droit au patrimoine » mobilisant des ressources (savoirs et compétences) dans le cadre d'un projet partagé ? En quoi cela forme-t-il un « territoire apprenant », une « campagne vivante » où des personnes cherchent, s'investissent, créent ?

L'image vidéo est à la fois un médium (support d'information et de communication), un travail sur les représentations et les modes de réception (identité sociale et culturelle), une économie (industrie audiovisuelle). Comme le furent les radios libres qui constituèrent un « laboratoire » social et culturel, en quoi cette plate-forme audiovisuelle contribue à une culture de l'espace de réflexion collective, à un « tiers espace réflexif » ? Comment cela peut s'organiser collectivement ? Comment dégager des moyens en communs pour pérenniser l'espace et l'étendre à des expérimentations partagées ?

Le village de Faux-La-Montagne forme comme un épice de l'identité du plateau et se caractérise par la recherche de nouvelles formes d'organisation, de mutualisations et d'expérimentations collectives. Il y a des réflexions permanentes, des collectifs qui se croisent, des militants... Comment pourrait se définir cette dimension autogestionnaire dans une logique horizontale et égalitaire en rapport avec l'écosystème du plateau ? Quelles correspondances entre forme écologique, organisationnelle et économique ?

L'autogestion s'oppose à la spécialisation à outrance des activités et des postes de travail. Chacun peut avoir des rôles, des compétences, des savoirs distincts et complémentaires, mais l'organisation collective produit un espace de création de sens et un positionnement politique. Autrement dit, du commun, sans pour autant empêcher la

controverse. La dimension autogestionnaire se nourrit des espaces réflexifs et permet ainsi d'articuler le pluriel et le commun, une certaine liberté de pratiques et l'égalité des salaires, l'absence de spécialisation et de hiérarchie. Il semble que l'autogestion nécessite donc une démarche d'auto-formation et de formation réciproque qui rejoint l'éducation populaire.

À côté de cette logique intersectorielle liée à une dimension autogestionnaire et territoriale, le réseau « sectoriel » de l'audiovisuel est investi avec d'autres télé participatives : échange de pratiques, formation, mutualisation, fédérer les forces pour peser sur les institutions (Région, etc.). Cela questionne le modèle économique qui pèse sur le fonctionnement. Il y a une ouverture de l'activité vers la sphère marchande puisque la demande de prestations commerciales autour de l'image est croissante, même dans leurs dimensions éducatives. D'un autre côté l'investissement dans le collectif « Associations-Nous » permet de concevoir de manière pragmatique une mutuelle d'associations où se croisent la dimension employeuse et la dimension réflexive. Il n'y a pourtant pas de contradictions profondes entre ces pratiques (la prestation et la réflexivité), car semble persister une habitude de questionnement et de production commune de sens qui permet aux associations locales de ne pas être complètement soumises aux aléas, aux urgences et aux pressions du temps économique.

Ainsi une enquête collective a été lancée pour rendre compte de la place des associations à l'échelle du plateau, notamment de l'emploi associatif, pour montrer son impact sur le territoire et le valoriser auprès des collectivités : « Combien cela fait vivre de personnes, quelles qualifications cela apporte, qui investit sur le territoire et devient propriétaire ». La capacité à mobiliser les outils de l'enquête et, plus généralement, de la recherche, dans l'association et dans une localité plus grande, est certainement un moyen pour la démarche associative de légitimer son approche, son expérience, les savoirs qu'elle en tire, et mesurer (autant que renforcer) sa puissance de transformation sociale.

THEATRE DE LA GRANGE

Présentation

L'association du Théâtre de La Grange a une convention avec la Ville de Brive et est locataire du lieu municipal qu'elle occupe. Le théâtre est utilisé par sept compagnies, qui ont chacune leur association distincte. Quatre nouvelles compagnies ont été accueillies depuis 2012. Il a fallu revoir les statuts prévus à la base pour les 3 compagnies, taillés sur mesure pour elles et faire de la place pour ces nouvelles troupes qui constituent la vie du théâtre. Il y a en plus une programmation de compagnies professionnelles à l'année sur laquelle nous sommes complètement autonomes. Nous ne nous contentons pas de faire venir des troupes, nous souhaitons qu'elles animent des stages pour faire des échanges de pratiques entre professionnels et amateurs. Les échanges de pratiques sont notre marque de fabrique, notre ADN.

Le CA oscille entre une fonction classique du travail artistique et une orientation s'inscrivant dans une logique de développement culturel davantage tournée vers le territoire.

Se pose la question de l'histoire du lieu et de son organisation décisionnelle, dans laquelle les compagnies historiques jouent un rôle majeur. Elles sont au nombre de trois et occupent chacune deux places dans le CA alors que les quatre autres compagnies n'occupent qu'une place. Le dispositif représentatif est complété par 6 membres élus, lesquels font le plus souvent partie des différentes compagnies.

Les statuts sont structurés autour du principe de résidence, donc un double enjeu apparaît : d'un côté questionner l'équilibre de la gouvernance et la notion de résidence qui est centrale dans le projet de l'association, et de l'autre côté, élargir la réflexion sur le rapport de l'association aux autres acteurs du territoire.

Le quartier est mal desservi, il est composé d'une population pauvre, de beaucoup de familles monoparentales, de personnes au chômage, de logements sociaux. Les gens bougent beaucoup ici, ils ne restent pas. Donc l'investissement au Théâtre, en tant que spectateur ou bénévole est compliqué, car les habitants partent. Notre isolement géographique participe à cette difficulté à faire des partenariats avec les autres ici. Il n'y a pas d'autres associations à côté.

Cependant, avec l'ANRU, l'aménagement à venir du quartier va apporter des modifications profondes. Il va notamment changer l'isolement du Théâtre, car bientôt il y aura du passage, les gens vont se garer, il va y avoir une salle polyvalente, nous allons nous retrouver au centre du quartier.

Nos financements publics sont en baisse. Donc créer de nouveaux emplois pour le quartier ne peut pas être notre priorité, il faut d'abord maintenir les emplois existants.

Pour l'instant les demandes de subvention sont de plus en plus sur projet, c'est-à-dire que ça ne rapporte rien, juste plus de travail. Le temps qu'on passe à faire des dossiers de subvention, on ne le passe pas dans le quartier, c'est fastidieux, il faudrait que l'on soit beaucoup plus pour avoir une action territoriale.

Problématisation

Nous abordons ici un vieux débat sur la démocratisation de l'accès à la culture puisque les habitants du territoire ne sont pas principalement ceux qui fréquentent le théâtre, mis à part le public touché dans le cadre d'actions menées en direction de l'école, du foyer logement, de l'EHPAD, des ateliers dans le cadre de partenariat avec la ville. Comment imaginer d'autres partenariats avec de nouveaux membres porteurs de ces dynamiques territoriales ?

Sachant que chaque compagnie est constituée en association, qui par ailleurs touche des subventions, en quoi le Théâtre de la Grange constitue-t-il un ciment ou une interface permettant de favoriser des formes d'action coopératives ?

Inversement, comment imaginer une prise en compte des demandes qui pourraient remonter du territoire ? Comment penser des espaces de transition et intermédiaires ? Il s'agit ici d'envisager l'articulation entre une logique de résidence et une logique de développement culturel inscrit dans une localité.

La rénovation du quartier entrainera une nouvelle position du théâtre dans le voisinage. Pour autant, est-ce que le simple fait d'être plus visible dans le quartier permettra d'être reconnu, accepté, accueilli comme faisant partie du quartier ? Ne faut-il pas imaginer des espaces de croisement, permettant à chacun (habitants, école, foyer HLM, acteurs locaux) d'être en capacité de penser le quartier et non uniquement de subir les aménagements décidés par ailleurs ? Quel rôle le Théâtre de la Grange pourrait-il jouer dans cette organisation politique locale ?

Cette réflexion pourrait être élargie à d'autres formes d'aménagement. Comment le théâtre pourrait être pensé comme un lieu qui transforme son environnement (et pas uniquement la localité), c'est-à-dire des contraintes extérieures, comme l'économie, la concurrence ? Comment une association d'éducation populaire pourrait proposer d'autres modèles économiques, décisionnels ? Comment peut-elle prendre une place dans les décisions publiques qui lui échappent, notamment en dehors de son champ d'action (culturel) ?

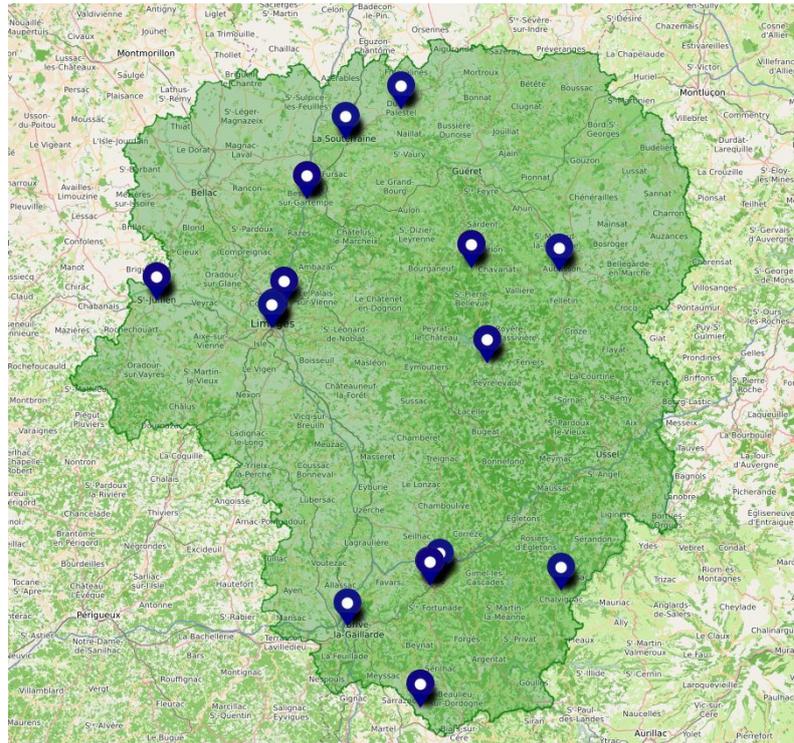
L'économie impose un temps « tendu », de réagir aux opportunités et aux appels à projets, mais aussi une certaine expertise, un savoir gestionnaire, comptable et managérial. Les associations ont tendance à accepter cette voie pour survivre. Mais la perspective originelle de l'éducation populaire n'est-elle pas cette capacité de transformation sociale à même de faire bouger les contraintes économiques en vue de l'émancipation des acteurs sociaux ? Comment s'organiser pour les que les transformations venues de l'extérieur (politiques des collectivités, système économique, aménagement du territoire, mise concurrence des acteurs du territoire...) ne soient pas subies ?

Cette perspective d'éducation populaire, demande certainement d'ouvrir les espaces de pensée, de discussion, de controverse, de recherche et d'action, pour, à plusieurs pouvoir avoir prise sur notre environnement, et ne pas être sans cesse en position de réajustement par rapport à lui.

II/ Explication de la démarche de cartographie sociale

La cartographie sociale permet de créer une image d'un ensemble d'acteurs concernés par une problématique de société, en l'occurrence ici une mise en visibilité des pratiques et des problématiques des associations JEP.

C'est donc une méthodologie de production de savoirs qui permet de représenter le territoire à partir des relations pour construire un diagnostic, expertiser des problèmes, argumenter des propositions : par exemple, comprendre les logiques territoriales endogènes et les confronter aux logiques publiques, fournir des éléments spatialisés pour la définition et la gestion concertée prenant en compte les logiques locales, procurer une base de négociations aux différentes parties impliquées sur l'usage et la gestion de ressources communes...



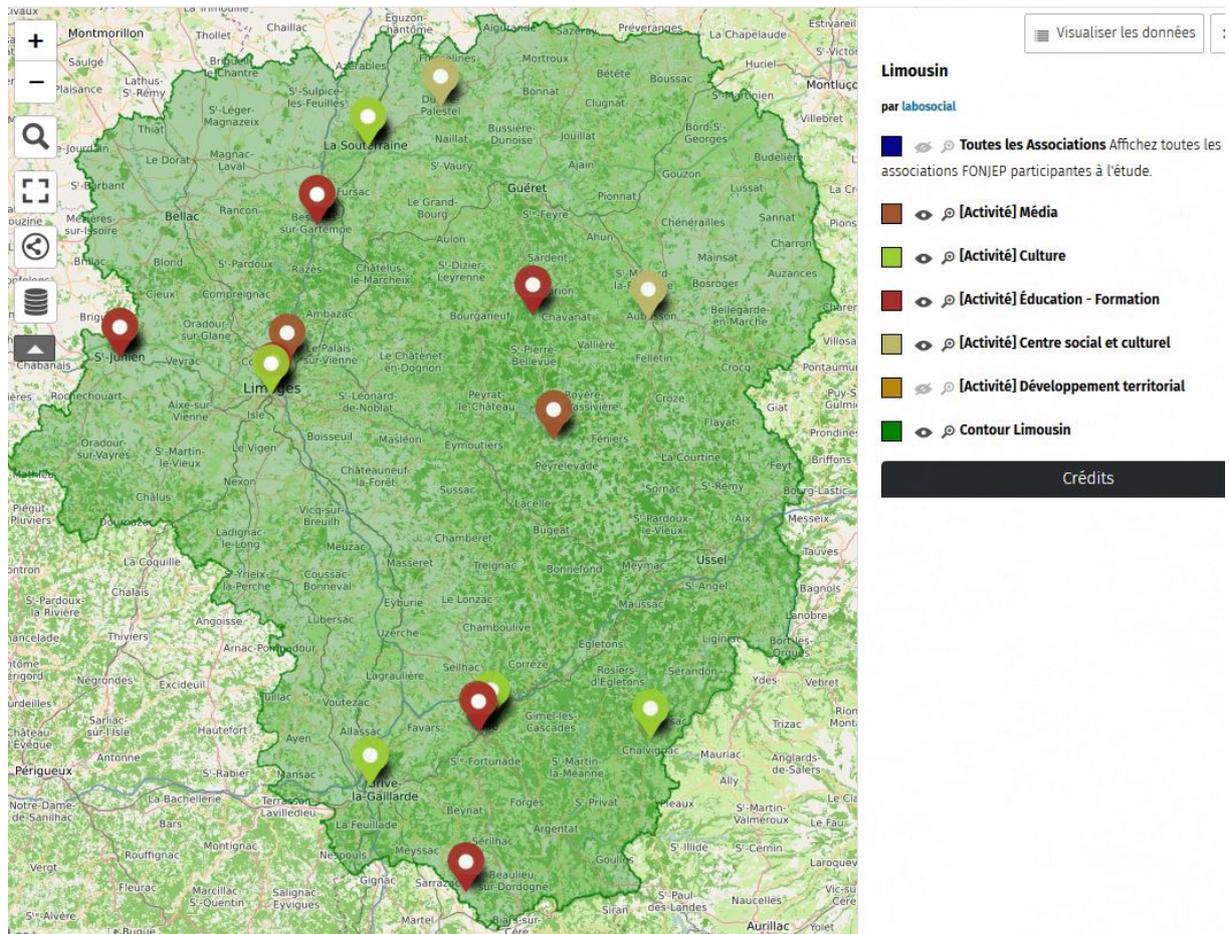
Effectivement une carte est toujours liée à une vision opérationnelle ou stratégique. Une carte administrative met en valeur les services institutionnels et leur mode d'aménagement du territoire ; une carte des ressources naturelles met en valeur les modes d'exploitation des acteurs économiques, etc.

Qu'en est-il pour les acteurs associatifs et les enjeux qu'ils portent ? Ils peuvent apparaître dans certaines cartographies sectorielles ou dans des territoires délimités comme les parcs naturels régionaux.

Si le territoire est une construction sociale, alors la conception d'une cartographie est une manière de le façonner et peut conduire à des transformations. Ainsi la géographie sociale s'efforce de placer les rapports sociaux au cœur du processus géographique.

La rencontre des associations et la problématisation de leur activité permettent de dresser une première cartographie. La mise en place d'un site internet a pour objectif à la fois de rendre visible cette autre géographie du territoire, mais également de permettre aux acteurs concernés dans une logique participative de tisser de nouveaux liens en jouant sur les échelles locales et régionales.

Pour l'instant le site est au stade d'ébauche, il fait apparaître une première cartographie croisant les secteurs d'activité et les problématiques. Ce travail cartographique s'intègre dans le temps général du processus de recherche-action. Nous espérons qu'il pourra servir d'outil collaboratif, notamment dans la mise en place d'expérimentation collective en faisant apparaître de nouvelles « centralités populaires ».



Lien vers la carte collaborative en cours de construction : https://umap.openstreetmap.fr/fr/map/limousin_239788#9/45.7234/2.0462

La même carte intégrée au site internet : <http://recherche-action.fr/jep/carte/>

III/ Problématiques transversales

Au-delà de leurs profils et en articulation avec la cartographie sociale, les rencontres avec les associations révèlent plusieurs manières de percevoir et de nommer leur activité et leur rôle en société. Leur intelligence se développe en situation, ce qui met à jour différents registres culturels et politiques, différentes façons de faire sens, et plusieurs manières de lire (et faire) la société. L'association est un crible par lequel entrevoir les rapports sociaux plus vastes. Et à l'inverse, elle est largement déterminée par ces derniers.

C'est pourquoi nous souhaitons articuler deux modalités de problématizations : une problématization sous forme de scénarios qui part d'une projection de l'activité associative au cœur des mutations en cours, et une problématization qui part des déterminations exogènes qui contraignent l'association.

Ces deux approches de problématization ne sont à ce stade que des outils d'analyse, en attente de retour des associations et de la réappropriation qu'elles vont en faire sur le terrain. Pour l'équipe de recherche, ces pistes constituent des matériaux de dialogue et de réflexivité pour mieux revenir travailler en atelier avec les associations.

1/ Le rôle des scénarios dans la problématization

Il s'agit de conceptualiser des scénarios possibles pour favoriser une reprise des rôles d'un récit collectif et retrouver une capacité à se projeter dans un contexte politique instable. En effet, nous pensons que les mouvements d'éducation populaire doivent restaurer leur rôle d'émancipation et de transformation par la production d'un récit collectif incluant toutes les composantes de la société. C'est à l'aune de cette écriture collective que nous semble possible de renouveler et déplacer la question des modèles socio-économiques, en inventant d'autres rapports au travail, à l'économie, aux institutions...

S'il convient de constater que nous sommes dans une période de mutation, des mots différents viennent pour la qualifier et orienter en conséquence les stratégies. Nous proposons de dessiner trois scénarios : la transition, la métamorphose et l'effondrement.

Notons que ces scénarios sont des outils d'analyse critique des rapports socio-économiques, mais ne prétendent pas à une vision totalitaire de la société (il n'y a pas à choisir l'un ou l'autre). Ils peuvent se combiner ou se juxtaposer sur un territoire par exemple entre des pôles d'attractivité (transition) et des zones de déprises (effondrement).

Proposer aux associations de travailler autour de ces scénarios est une manière de les aider à se positionner par rapport à leur environnement, leur extériorité.

La transition

Dans la transition nous serions plutôt dans un aménagement du modèle capitaliste libéral existant qui vise un mieux-être social et à minimiser les impacts nocifs en matière écologique. Nous y retrouvons l'orientation d'un développement durable, d'une économie contributive et d'un business social.

Nous l'entendons donc comme une transition néolibérale, une forme d'entrepreneuriat social dans la droite ligne de la logique de marché, une rencontre entre l'offre et la demande de biens et de services sur une base contractuelle régie par le calcul d'intérêt des deux parties prenantes. Il s'agit également de l'avènement des partenariats publics/ privés, et un paradigme basé sur l'engagement individuel.

La métamorphose

L'idée de métamorphose indiquerait que nous sommes dans un changement de nature dans notre manière de faire société et qu'il faut réinventer les modèles sociaux, économiques et de gouvernance. Ici se place toute une partie des débats des expérimentations autour des « communs » et du « communalisme ». Le mouvement des « tiers lieux » est assez symptomatique de cette tentative de repositionner le commun comme une forme économique dépassant l'opposition entre l'économie privée et l'économie publique.

Nous entendons donc la métamorphose comme un mode de redistribution selon une gouvernance collective, la production étant répartie par une autorité collégiale (pouvant parfois se substituer à l'autorité centrale) afin d'instaurer une procédure pour les prélèvements et leur affectation. Ceci peut donc représenter une alternative radicale ou, au contraire, s'articuler entre le social et l'économie libérale dans une posture de production de biens et de services. La métamorphose est liée avec le principe de réciprocité : la relation entre des groupes ou des personnes est basée sur la volonté de manifester un lien social fortement régi par la complexité des rapports humains mus par des enjeux de pouvoir et de reconnaissance.

L'effondrement

L'idée d'effondrement pose en premier lieu la question de l'autonomie et de l'autogestion par rapport aux formes économiques mondialisées conduisant à un seuil de non-retour dans l'accroissement des inégalités, l'épuisement des ressources planétaires, la réduction de la biodiversité et la ségrégation territoriale des populations. Le système provoque alors des zones d'effondrement où des formes d'organisations solidaires apparaissent comme manière de dépasser une logique de survie. Dans ces territoires sans emprise et auprès de ces populations délaissées, se croisent des fonctionnements d'autosuffisance dictés effectivement par la survie, mais également des explorations dans la recherche d'une autonomie. Cette zone appelée « économie grise » ou « économie informelle » est rarement prise en compte dans la reformulation d'un modèle économique ou alors uniquement de manière négative et misérabiliste.

Nous entendons l'effondrement comme porteur d'une économie populaire autonome, où l'ensemble des activités économiques et des pratiques sociales développées par les groupes populaires en vue de garantir, par l'utilisation de leur propre force de travail et des ressources disponibles, la satisfaction des besoins de base, matériels autant qu'immatériels.

2/ Le réel de l'activité projeté dans les scénarios de mutations

Les entretiens avec les associations font apparaître quatre entrées pour décrire le vécu associatif, comme quatre manières de lire le réel de leur activité : la gouvernance et les modalités de prise de décision, l'organisation de l'activité, le territoire et l'écosystème, les espaces de réflexivité.

La **gouvernance** est un terme qui a fait son apparition de l'extérieur (Cf. « Le livre blanc sur la gouvernance européenne » en 2001) et qui dénote une certaine lecture technocratique de l'organisation des pouvoirs. Pour une partie d'entre elles, les associations se sont réappropriées ce terme pour désigner la manière dont les décisions sont prises dans l'association, de façon formelle ou informelle. Mais peut-être faudrait-il introduire le terme plus juste de « **gouvernementalité** » pour une analyse systémique plus participative des « gouvernées » sur les modes de contrôle et de gestion.

L'organisation de l'activité aurait pu se résumer par le « travail ». Cependant, le travail étant souvent considéré comme le propre de l'activité salariée dans un cadre hiérarchique, nous préférons parler d'activité, de manière à inclure l'ensemble du « faire » de l'association, qui ne saurait se résumer à ses emplois. L'organisation mesure une capacité d'agir dans la manière d'articuler le projet associatif et les conditions socio-économiques, autrement dit, la possibilité d'orienter le champ historique de son activité.

À l'image de la gouvernance, les termes **de territoire et d'écosystème** ont été repris par les décideurs publics tout autant que par l'entreprise privée dans leurs politiques d'aménagement du territoire. Nous utilisons ces termes dans la mesure où, là aussi, les associations s'en servent pour nommer synthétiquement un ensemble qui comprendrait l'environnement naturel, institutionnel, politique et économique, le terrain de vie et ses formes de vie, les structures logistiques locales, des cultures, des histoires, des manières d'interagir et des sociabilités liées à une localité. Nous pouvons alors concevoir le territoire comme une construction sociale articulant des pratiques des habitants et des stratégies de développement.

Les espaces de réflexivité correspondent aux temps et aux situations où se pensent l'activité et son environnement. Ils peuvent se situer dans la structure, voire être formalisés comme tels, ou en dehors, dans un territoire plus grand. La réflexivité est bien la conscience et l'expression de l'interaction permanente entre la pensée et l'activité, elle dépasse donc la simple « réflexion ». La réflexivité est avant tout une pratique qui permet de comprendre et de nommer les schèmes sociaux qui nous habitent, afin de mieux comprendre et orienter nos pratiques. Nous utilisons aussi le terme de réflexivité pour décrire cette démarche de création de sens qui part des pratiques des individus. Enfin, la réflexivité correspond aussi au fait que les acteurs s'autorisent à s'analyser, eux et leurs pratiques, en tant que sujets de recherche.

Nous avons volontairement sorti l'économie du « réel » de l'activité, car le but était justement de déplacer sa centralité et de voir comment elle se déclinait dans chacune des sphères de sens et de signification de l'association. C'est une manière d'expérimenter avec les associations une analyse de leurs pratiques qui ne partirait pas de la centralité économique, mais de leur cœur de métier, qui se situe à l'interface d'un ensemble environnemental plus vaste que le secteur associatif. Autrement dit, l'économie est interrogée à travers les thématiques par une praxis, c'est-à-dire une analyse critique des pratiques dans une visée émancipatrice vis-à-vis de l'ordre économique.

Croiser ainsi les thématiques (qui permettent une entrée dans le sens de l'activité associative) avec les scénarios, nous sert à mieux penser l'association en tant qu'organe d'interface en prise avec des phénomènes systémiques plus grands. Le but est d'extraire des problématiques associatives qui jaillissent de la rencontre entre l'intérieur d'une association et le contexte dans lequel elle agit. C'est aussi une façon de politiser l'action associative qui d'une manière ou d'une autre, prend part aux grandes transformations en cours.

Notons enfin que les tableaux qui viennent provoquent des classements catégoriels, qui ont tendance à s'opposer à la complexité et au sensible de l'activité. Ils peuvent sembler relever d'une démarche mécanique alors que les associations fonctionnent plutôt de manière organique. Ainsi ils doivent être compris comme une des façons de défricher un champ d'activité, d'ouvrir des pistes à affiner et confronter aux ressentis des acteurs. C'est-à-dire de se donner à penser et à transformer.

	<u>Transition</u>	<u>Métamorphose</u>	<u>Effondrement</u>
Gouvernance / modalités de prises de décision	Contexte La tension entre formes instituées et institutantes est un objet de gestion (politique partenariale, inclusion ou non des élus locaux dans le CA de l'association, etc.).	Contexte L'association devient interface entre formes instituées (pouvoirs en place, ordre établi) et institutantes (formes de vies émergentes).	Contexte L'instituant devient une forme sociale en soi et produit ses propres références alors que l'institué est en phase d'effondrement.
	Questionnements Comment adapter les modalités de représentations et de prises de décision (CA, Bureau) aux rythmes et temporalités des bénévoles ? Comment ne pas professionnaliser la gouvernance ? Quelle place faire aux salariés dans le CA ? Le CA sert à enregistrer les décisions des salariés ou alors le CA est un espace commun de dialogue qui dépasse les statuts socio-professionnels ? Est-ce que l'économie est en soi un membre du CA qui oriente les décisions ? Comment garder une dynamique associative (au contraire du dissociatif) quand la concurrence met en tension les choix de l'association ?	Questionnements Comment développer des stratégies intersectorielles et articuler logique verticale et horizontale ? Comment faire en sorte que le lien (humain, social, associatif) plus que la structure en soi fasse collectif ? Comment inclure dans la représentation et les prises de décision les habitants, les usagers, tout autant que les professionnels et bénévoles des associations ? C'est-à-dire fonctionner selon une dynamique de territoire social, apprenant... Comment questionner la centralité de l'économie dans la prise de décisions ? Comment déséconomiser les choix associatifs ? Comment l'association peut devenir une centralité locale où se construit autrement le rapport au politique ? Comment passer d'une gouvernance à une gouvernementalité ?	Questionnements Comment penser des modalités d'échanges dans les associations en rupture avec les organisations hiérarchiques et descendantes ? Comment faire du lien et du « projet » autrement que par l'intermédiaire de la représentation ? Qu'est-ce que vivre l'autogestion ? Comment inventer des manières de décider autrement que par le vote ? Comment le dialogue, la recherche et l'échange de savoirs peuvent fonder des orientations communes ? Comment articuler les différents métiers, cultures et manières de s'investir dans l'activité de l'association, dans un espace décisionnel pluriel ? Comment l'association se laisse habiter par un territoire plus vaste qu'elle ? Comment agencer les forces d'un territoire pour faire émerger sa puissance politique ? Et en quoi l'association se laisserait utiliser comme outil de cette émergence ?

	<u>Transition</u>	<u>Métamorphose</u>	<u>Effondrement</u>
Organisation de l'activité	<p>Contexte</p> <p>La logique d'ingénierie de projet est dominante, l'association a peu de prise sur le processus de fond qui l'anime. Le projet est plutôt pensé dans une logique sectorielle, et s'inscrit dans un réseau d'activités propres à un secteur organisé, les professionnalités sont encadrées dans des corps de métiers.</p>	<p>Contexte</p> <p>L'association essaye de combiner processus et projet, d'avoir prise sur le processus qui la construit et d'en décliner des projets dont elle a la maîtrise. Elle pense des stratégies pour utiliser les ressources instituées tout en déployant ses propres activités, objectifs, modalités d'actions...</p>	<p>Contexte</p> <p>L'association se donne à elle-même ses propres missions, son propre calendrier, et s'engage dans un processus immanent en contact avec les formes de vie émergentes, autonomes et multiples d'une localité, sans se laisser imposer des projets et des activités de l'extérieur.</p>
	<p>Questionnements</p> <p>Comment adapter les métiers, les activités, les temps et tempos de travail, aux opportunités et contraintes extérieures (légal, économiques, sociales...)?</p> <p>Comment adapter la structuration associative aux exigences d'une économie libérale (entrepreneuriat, actionnariat, SCIC, SCOOP...)?</p> <p>Comment participer à la logique de la concurrence, des nouvelles formes de management et de la prestation de service aux penchants dissociatifs, tout en préservant un fondement associatif?</p> <p>Comment trouver une stabilité économique et humaine qui permette une continuité d'activités, de relations et de services associatifs, quand l'extérieur marchand et institutionnel obéit au temps disruptif?</p> <p>La destruction créatrice permanente provoque une désorientation de la vocation d'éducation populaire, comment penser une éducation populaire à la fois politique et intégrée aux mouvements imprévisibles du marché et des politiques publiques?</p> <p>Comment emprunter aux nouvelles méthodes de management tout en conservant la dimension sociale des équipes professionnelles?</p>	<p>Questionnements</p> <p>Comment constituer des compétences collectives? Qu'est-ce qui fait commun? Comment articuler réseau vertical et réseau territorial?</p> <p>Comment penser le projet dans une logique systémique, c'est-à-dire penser au-delà de la structure associative? Comment faire reconnaître le droit à l'expérimentation?</p> <p>Comment mutualiser des compétences et penser des professionnalités en commun, sur un territoire?</p> <p>Comment penser une organisation de l'activité qui soit « apprenante », qui se construit par la controverse, la mise en dialogue des approches de chaque personne de l'équipe?</p> <p>Comment transformer l'organisation pour que chacun s'y retrouve et décide des changements à opérer?</p> <p>Comment se saisir des difficultés liées à l'emploi (recul des subventions, chômage, mal-être au travail...) pour repenser la pratique du bricolage comme un art et ne pas opposer amateur et professionnel?</p> <p>Comment penser en dehors des nouvelles pratiques du management pour constituer des équipes professionnelles aux pratiques autonomes, conscientes et collaboratives?</p> <p>Comment aménager des dispositifs de formation-action trans-sectoriels?</p>	<p>Questionnements</p> <p>Comment faire émerger des savoir-faire et des métiers depuis les situations vécues?</p> <p>Comment penser l'organisation de l'activité sous l'angle d'une analyse critique des rapports sociaux?</p> <p>Comment, depuis les situations, constituer des réseaux dont les membres partagent la nécessité de transformer leur quotidien?</p> <p>Comment penser la transformation radicale de nos manières de produire? Comment inventer un autre rapport au travail, au salaire, à l'argent et au temps?</p> <p>Le modèle économique dominant épuise la terre et les humains. Comment se départir de ses contraintes? Comment salarier pour le besoin des personnes et non pour une mission dont le salarié serait « chargé »? Comment utiliser l'argent en tant que stratégie politique de transformation sociale?</p> <p>Comment imaginer l'activité dans la durée et ralentir le tempo, ne pas céder au temps pressé et aléatoire du libéralisme, et s'organiser stratégiquement à plusieurs organisations pour une économie populaire ou commune?</p> <p>Comment déprofessionnaliser ses pratiques et penser en dehors du cadre de l'expertise, de la technique, de la gestion, pour penser le politique et l'existential de l'activité? Quels outils?</p> <p>Comment vivre un art du bricolage et de la débrouille, quand on a intériorisé pendant longtemps la culture professionnelle?</p>

	<u>Transition</u>	<u>Métamorphose</u>	<u>Effondrement</u>
Territoire et écosystème	<p>Contexte</p> <p>Le territoire est défini par ses pôles ou zones à aménager, et par le développement de l'attractivité économique, touristique, culturelle, réalisé selon une approche sectorielle.</p> <p>Le patrimoine devient un objet culturel, axé sur les lieux et les événements culturels.</p> <p>Le territoire s'adapte aux aléas économiques, les dégâts sociaux et écologiques sont objets techniques de gestion.</p>	<p>Contexte</p> <p>L'expérience vécue d'une localité produit son propre récit. Les organisations pensent leur localité, au-delà de leur secteur d'activité, comme un espace du politique.</p> <p>L'association contribue à élaborer un patrimoine vivant, en tant que culture commune d'une localité.</p> <p>Le territoire s'organise parmi les aléas économiques, les questions sociales et écologiques sont intégrées dans son organisation.</p>	<p>Contexte</p> <p>À l'inverse de l'aménagement, l'émergence et l'endogénéité structurent le territoire. L'environnement naturel n'est pas exploité (ou protégé), mais devient l'espace de cohabitation non économique de formes de vie émergentes.</p> <p>Le patrimoine permet la construction de nouvelles centralités populaires, autonomes et reliées, qui écrivent leur propre histoire.</p> <p>Le territoire s'autonomise face aux aléas économiques et part de la pluralité des besoins humains et écologiques pour se constituer.</p>
	<p>Questionnements</p> <p>Comment trouver un équilibre entre la gestion et l'exploitation de l'environnement naturel d'un côté et sa protection, de préservation de l'autre ?</p> <p>Comment dans un territoire délaissé établir des partenariats avec les institutions et centralités économiques des métropoles ?</p> <p>Comment fournir un service qui répond aux besoins du territoire tout en trouvant un marché économique (logique de prestation) ?</p> <p>Comment garder des fondements associatifs dans un écosystème institutionnel en transition et marqué par l'orientation économique ?</p> <p>Comment participer aux décisions concernant l'aménagement du territoire pensé par les politiques publiques et les forces économiques ?</p>	<p>Questionnements</p> <p>Comment constituer d'autres centralités que celles des métropoles et les relier par d'autres formes de réseau que ceux des secteurs d'activité ?</p> <p>Comment le territoire peut-il être « apprenant » ? C'est-à-dire comment se dote-t-il de ses propres outils pour comprendre les phénomènes qui le touchent, expérimenter et apprendre de cette expérience ?</p> <p>Comment impliquer le territoire (habitants, usagers, institutions, nature) dans l'activité de l'association, et impliquer l'association dans une pensée politique du territoire, avec d'autres acteurs ?</p> <p>Comment penser la construction sociale du territoire (quelles sont la qualité et la teneur de son lien, qu'est-ce qui fait territoire ?) notamment à travers l'instauration d'une nouvelle cartographie sociale ?</p> <p>Comment être transformateur de l'environnement, plutôt qu'uniquement transformé par lui ?</p>	<p>Questionnements</p> <p>Un système économique, écologique et institutionnel global s'effondre, comment le territoire entre-t-il en résilience ? C'est-à-dire de quels moyens se dote-t-il pour construire et expérimenter d'autres formes de vie ?</p> <p>Quelle place l'association d'éducation populaire peut-elle prendre dans cette logique d'émergence et d'autonomisation ? Comment renouer avec une histoire de la transformation sociale et de l'émancipation propre à l'éducation populaire dans un contexte d'effondrement ?</p> <p>Comment l'association constitue l'espace communautaire nécessaire à l'auto-organisation d'une localité ?</p> <p>De quels outils le territoire a-t-il besoin pour produire sa propre histoire et en quoi l'association se laisserait utiliser en ce sens ?</p> <p>Comment faire émerger des centralités populaires à partir d'une observation / implication dans tiers espaces ou des contre espaces ?</p>

	<u>Transition</u>	<u>Métamorphose</u>	<u>Effondrement</u>
Espaces de réflexivité	<p>Contexte</p> <p>La réflexivité sert l'évaluation et les stratégies d'adaptabilité. La réflexivité permet de penser les corps de métiers d'un secteur et leur adaptation au changement. La réflexivité se déroule dans des espaces restreints propres à l'association et ses réseaux. Sa production vise à mieux fonctionner avec l'institué.</p>	<p>Contexte</p> <p>La réflexivité permet l'écriture et l'élaboration d'un récit collectif Elle se base sur une pensée trans-sectorielle et transdisciplinaire La réflexivité s'opère dans des espaces ouverts et interstitiels, internes et externes à l'association, elle vise l'expérimentation, la publication et la controverse avec l'institué.</p>	<p>Contexte</p> <p>La réflexivité permet une écriture situationnelle depuis les luttes et de penser l'en dehors du champ sectoriel comme alternative. La réflexivité est ce qui alimente le processus d'autonomisation d'un territoire. Elle sort des interstices, car des espaces lui sont dédiés pour instituer d'autres formes de vies, d'activité, d'organisation, contre et par-delà l'institué.</p>
	<p>Questionnements</p> <p>Comment un espace de réflexivité peut permettre à l'association d'être plus souple et adaptable aux contraintes qui l'éprouvent ?</p> <p>Comment se réajuster depuis les nouvelles politiques territoriales (grandes régions, fin des emplois aidés, concurrence inter-associative) grâce à une réflexion interne ou en réseau et dont le but serait d'articuler projet associatif (déontologie, culture, éthique) et stratégies de développement économique ?</p> <p>Quel sens éthique donner aux prises en charge du service public, aux prestations privées ?</p>	<p>Questionnements</p> <p>Comment ouvrir des espaces réflexifs qui permettent de documenter, mettre en patrimoine, et donc transmettre et échanger, les problématiques, les pratiques et la culture d'une association avec d'autres organisations de secteurs différents ?</p> <p>Comment comprendre et avoir prise sur le processus de métamorphose du lien social, économique et écologique en cours ?</p> <p>Comment le savoir produit collectivement peut interpeller et mettre en mouvement l'institué ?</p> <p>Comment développer une praxis, une conscience en tant qu'acteur d'orienter un champ historique ?</p>	<p>Questionnements</p> <p>Comment l'espace réflexif peut être celui qui articule pratique et recherche (la pensée en actes) et qui vient éprouver les aspirations de chacun à transformer sensiblement le quotidien ?</p> <p>Comment la lutte sociale peut trouver un espace de respiration et d'échange pour que du commun se crée autour d'elle, qu'un récit puisse s'écrire, et que les acteurs soient maîtres du processus en cours, plutôt que d'être écrits par l'extérieur (les médias, les penseurs, les décideurs politiques...)? Et comment introduire un récit collectif au cœur de ces luttes ?</p> <p>Comment créer les conditions de l'extériorité pour sortir d'une logique de projet, de gestion et d'opportunité économique qui s'effondre, au profit d'une logique résiliente dans un temps long, qui met ses propres activités en clinique, en laboratoire social ?</p> <p>Comment mobiliser des lieux ressource pour les mettre au service d'une recherche-action en de problématiques individuelles ou collectives ?</p>

3/ Les problématiques récurrentes issues de déterminations exogènes

Les associations, à travers les entretiens et pendant leurs rencontres, font remonter plusieurs problématiques qui se recoupent en partie. Les présenter ainsi synthétiquement est bien sûr insuffisant pour relater de la finesse, des nuances et de la complexité à l'œuvre dans leurs pratiques et leurs réflexions. C'est avant tout une manière d'ouvrir un chantier, et de remettre ces propositions à la discussion avec les participants à l'étude. C'est une façon de mettre le doigt sur les phénomènes qui pèsent sur le réel de l'activité.

Le rapport au temps

Le temps économique contraint le temps de l'activité et le temps de la réflexivité. Le rapport au temps s'exprime souvent en termes d'avoir (« je n'ai pas le temps ») or il se décline plus finement dans une durée, un rythme, un tempo, une densité, il est ressenti comme agité ou au contraire serein... L'économie, le marché, le projet, les subventions, les partenariats, relèvent souvent d'un rythme agité, de durées courtes, dont le tempo est fixé par des « projections » permanentes et à court terme, qui nous détachent du rapport au présent et à l'histoire. Le temps du processus, de la réflexivité, de l'espace de recherche, des constructions et transformations sociales, se déroulent sur des temps plus longs, au rythme et au tempo choisis, coordonnés, et qui replacent le temps dans une histoire. Prendre le temps ou se « donner le temps » c'est quelque part résister à la pression économique, faire un pas de côté pour ne pas se laisser embarquer dans des projections qui ne sont pas les nôtres et sortir « la tête du guidon ». Aussi, le temps bénévole n'est pas le même que le temps salarié. Comment synchroniser des tempos différents dans une même organisation ? Comment reprendre la maîtrise de son « emploi du temps » ? Comment envisager une pratique du temps libre ? Comment avoir son propre calendrier et ne pas uniquement suivre celui des opportunités économiques, politiques ou institutionnelles ?

Le rapport instituant – institué

L'association d'éducation populaire est plongée dans un contexte établi, institué, qui se définit par la forme et l'exercice des pouvoirs installés, par les organisations qui définissent le sens de l'activité humaine (entreprises, associations, collectivités territoriales et autres administrations), par les aléas des marchés (financiers, mais aussi locaux, immobiliers, mobiliers...), par les différentes hiérarchies sociales qui en découlent, par les valeurs et les formes de vie dominantes, par les particularités d'un territoire et de son histoire... Le phénomène associatif est en théorie et par définition en rupture avec la logique dissociative majoritaire aujourd'hui dans l'institué du capitalisme libéral (son ordre établi, son présent, son existant qui tend à se reproduire dans sa logique institutionnelle). Est-ce que l'association est capable aujourd'hui d'instituer de nouvelles relations sociales, d'initier un autre sens de l'activité humaine, un autre rapport à l'économie, à l'argent, au territoire et à ses habitants ? Est-ce qu'il s'agit simplement d'établir des partenariats avec l'institution au risque de jouer ses règles dissociatives et de les intérioriser, ou faut-il subvertir notre rapport à elle en l'amenant sur notre terrain associatif ? Comment par exemple générer nos propres appels à projets, selon nos propres conditions, plutôt que de se plier aux contraintes des appels institutionnels ? L'éducation populaire telle qu'elle a été pensée, notamment par Cacères et Dumazedier, relève d'une pratique institutante qui vient déranger l'ordre établi. En quoi les associations aujourd'hui inventent des pratiques qui déconstruisent l'ordre des choses ?

Le rapport intérieur – extérieur

Qu'est-ce qui définit l'activité associative ? Est-ce que ce sont les acteurs de l'association ou est-ce leur environnement ? La logique de la gestion, imposée de l'extérieur (baisse de subventions, fin des emplois aidés régionaux, nécessité de vendre des prestations), se traduit souvent par le règne de la trésorerie qui vient au final définir l'activité de l'association. La prédominance de la trésorerie a permis de laisser les nouvelles formes de management du capital humain coloniser l'association, qui elle aussi génère en conséquence du « dissociatif ». Pour préserver ses emplois, l'association est contrainte de penser de

nouveaux modèles économiques qui sortent d'une logique (formelle ou non) de délégation de service public, pour aller vers une logique de prestations de services privés, dont l'intérêt général varie selon le secteur d'activité. Il y a clairement un mouvement de construction de l'association par son extérieur. L'environnement extérieur, majoritairement « économique », vient définir, orienter, modeler l'intérieur de l'association, c'est-à-dire le sens et l'organisation de son activité. Dans un premier temps il faudrait se demander comment retrouver les conditions d'une autonomie dans l'organisation et l'orientation de l'activité associative. Comment reprendre la main ? Comment mieux comprendre les phénomènes qui nous touchent pour initier un mouvement de déprise ? Autrement dit, comment mettre en place les ressources nécessaires pour l'autoformation des associations sur un territoire ? Comment ouvrir les espaces collectifs permettant l'autonomisation de chacun dans sa manière de se définir et de s'organiser ? Dans un deuxième temps, la question est de savoir comment depuis ces espaces collectifs de reprise, pouvoir ensuite transformer l'extériorité ? Comment avoir prise ? Comment ne plus être uniquement l'objet d'aménagements territoriaux, de politiques publiques et privées, mais initier depuis le terrain avec les gens qui y vivent, des formes de vie qui nous conviennent ? N'est-ce pas là le cœur de l'éducation populaire ?

Le rapport lieu - espace

Avoir un lieu permet tantôt un rapport au temps libre et long, c'est le cas des lieux de résidences artistiques qui permettent la création dans une durée, tantôt un rapport au temps court, celui de la gestion des activités et des finances qui permettent au lieu de survivre. Le lieu, quand il est considéré comme dédié à une pratique sectorisée peut avoir une dimension enfermante et pressurisée. Quand il est davantage pensé comme un espace ouvert, de passage, de possibles, dans un temps long, permet des formes de participations, d'interaction et d'inventions nouvelles. Comment passer de la logique de lieu à la logique d'espace ? Ou comment passer de la logique de projet à la logique de processus ?

Avoir un lieu peut être une occasion unique pour créer d'autres centralités que celles qui dominent le territoire (les lieux de consommation, de travail, de décision politique, les administrations, les lieux de circulation, les flux...). Ces autres centralités seraient « tierces », c'est-à-dire à la fois hors de la sphère marchande et concurrentielle, et à la fois hors la sphère publique (qui se rapproche logiquement de la première). Le tiers espace serait le lieu d'échappement et de contournement des contraintes publiques / privées, où il est possible d'établir du commun, contre l'institué (à la fois en opposition, mais aussi « tout contre » lui, c'est-à-dire en interface). Ce commun suggère un autre rapport au temps, à l'institution, à l'environnement, aux métiers, c'est-à-dire aux problématiques précédentes. Ce commun pourrait constituer une centralité permettant de se libérer des centralités instituées habituelles. Il est déjà à l'œuvre dans les associations, d'autant plus que le territoire Limousin échappe déjà en partie aux contraintes et à l'attention des métropoles.

Rapport au territoire et à l'habiter

Le territoire est un terme qui est généralement lié à l'aménagement et donc à une logique de développement économique impulsée par les politiques publiques éloignées des personnes qui vivent sur le territoire en question. Dans un sens plus large, le *territoire* est une portion d'espace appropriée. Nombre de géographes insistent sur cette notion de *l'approprié* d'un territoire, que celui-ci soit le fait d'un pouvoir politique ou de ses habitants dans une

dimension aussi bien matérielle que symbolique. Par exemple, selon Maryvonne Le Berre, cette notion de territoire possède trois éléments de définition pour qu'une portion d'espace fasse territoire : la *domination* c'est-à-dire un pouvoir qui s'exerce sur lui, l'*aire* ou l'*étendue* dominée par ce pouvoir de contrôle territorial, mais aussi ses frontières qui posent ses limites, qui la ceignent. La notion de *territorialité* précise cet « approprié » : elle exprime en complément d'un contenu juridique d'appropriation, un sentiment d'appartenance, mais aussi d'exclusion, une modalité de comportement au sein d'un territoire, qu'elle qu'en soit le groupe social qui le gère, comme son étendue. En ce sens nous pourrions dire qu'il y a une territorialité de l'éducation populaire pour telle ou telle association.

Les territoires sont donc l'objet d'affects collectifs et individuels. Ainsi le fait de les habiter pour une personne physique comme pour une association relève d'un double mouvement : le territoire nous habite autant que nous l'habitons. Habiter c'est être en prise directe, en puissance sur son territoire c'est-à-dire de pouvoir l'affecter autant qu'il peut nous affecter en retour. Cette notion de « l'habiter » a donc une portée *politique* pour les associations, puisqu'elle propose de dépasser la vision d'un territoire géographique matériel, surtout dans son aspect délimité et circonscrit, pour penser un territoire immatériel, où se rencontrent le « eux » et le « nous », le dedans et l'en dehors.

L'association qui exerce son activité dans un secteur précis (musique, théâtre, animation, écologie...) est de plus en plus amenée à se poser la question de sa manière d'habiter le territoire, et donc de sortir de son secteur historique pour entrer dans une démarche trans-sectorielle. La logique sectorielle dépendante des financements publics et des emplois aidés se retrouve sur son versant économique en tension, et revient souvent sur le territoire pour retrouver l'interaction sociale locale perdue par ailleurs, et donc pour sortir d'une logique « hors sol ». C'est ainsi que naissent de nouvelles approches d'éducation populaire, depuis les associations pourtant sectorisées, quand elles cherchent à penser leur activité « hors les murs » et à en déterminer le sens politique. Comment alors ne pas reproduire une logique programmatique (faire telle ou telle action pour et sur le territoire, pour tel ou tel public) et investir une approche de l'immanence qui part de ce qui constitue déjà la réalité sociale du territoire, et qui fait de l'association l'espace de son expression, de ses conflits, de ses constructions ? Comment l'association peut-elle devenir l'espace commun qui se laisse habiter par les gens qui vivent sur un territoire ? Répondre à cette problématique est aussi une manière de répondre à comment l'association habite elle-même son territoire.

Le bouleversement des métiers

Les métiers, pris au sens large (métiers de bénévole, d'usager, de public, d'administrateur, de représentant, et tous les métiers salariés), sont chamboulés par leur extériorité. Les crises économiques sociales et écologiques, l'effacement des services publics et de leurs financements, l'apparition des méthodes de gestion et de management entrepreneuriales, viennent bousculer la culture des pratiques associatives. Cela se traduit par des conflits éthiques et déontologiques forts, car « ce qui nous plaît » ne peut être en même temps « ce qui paie ». Les valeurs en vertu desquelles l'association s'est constituée, l'activité s'est agencée, est heurtée par de nouvelles constitutions et agencements venus du contexte social. La gratuité, l'accessibilité, la solidarité et tout ce qui compose l'associatif, sont attaqués par une forme dissociative concurrentielle qui se déploie jusque dans les pratiques. Comment débusquer et nommer ce qui a été intériorisé dans les cultures professionnelles des associations ? Comment ouvrir le dialogue autour de ces contraintes qui viennent bousculer le métier tel qu'on voudrait le pratique ?

Les métiers de bénévole et de salariés différents et ne se recouvrent qu'en partie. Comment agencer différentes cultures de l'activité dans une même organisation ? Comment ouvrir l'espace de controverse entre ces différents rapports à la pratique et à la politique de l'association ?

Nous pouvons faire ici une analyse croisée avec la notion de *territoire* et d'*habiter* que nous venons de développer dans le point précédent. Si nous envisageons le territoire comme une façon de « faire monde ensemble », monde singulier où s'expérimentent des relations et des pratiques communes, le territoire associatif est donc vécu différemment en fonction des métiers. Le territoire de l'association ne peut se penser hors des relations entre les vécus des différents acteurs et actrices. Il n'est pas réductible à sa dimension physique, il est également habité par le / les métiers de l'association : des gestes, des gammes d'activité, des « pratiques », des manières de faire et d'être, une (socio)histoire, des « valeurs », un « genre de la maison », des styles individuels, etc.

Si « habiter » commence pour la reconnaissance d'un territoire comme un espace vécu en commun, sa pleine signification ne se prend qu'avec le processus d'apparition et d'évolution d'un entrelacement de perceptions et d'histoires propres aux personnes qui habitent ce territoire associatif ou inter-associatif, et ce, par un vécu commun. La question est donc la suivante : comment, depuis les différents « métiers » en présence, « on » habite ce nouveau territoire vécu en commun ? Comment le territoire de l'association ou du collectif d'associations émerge comme entité habitable et comme force de transformation ?

Le jeu autour des frontières, vers l'identité nomade

Penser les frontières du territoire associatif permet de mettre en réflexion le rapport à son environnement (associatif et au-delà), les partenariats, les concurrences, mais aussi le dialogue entre dimensions endogène et exogène.

Pour une association, faire territoire nécessite donc aussi de définir sa propre frontière. La frontière crée des rapports (alliances, conflits...) et est donc opérante pour entrelacer des liens avec autrui (d'autres associations, institutions, habitants, etc.). Penser cette frontière est donc crucial pour une association. En effet, la frontière a la propriété « *d'influencer les relations qu'entretiennent les humains avec leur milieu et les autres groupes. Elle conditionne donc la territorialité humaine* » selon Claude Raffestin. Cette considération de l'entretien des relations entre le dedans et le dehors peut être étendue aux associations. Cette frontière, d'après Alain Naze, « *ne serait donc pas seulement une ligne de partage entre territoires, enceinte qui laisserait ceux-ci intacts, mais elle est aussi une puissance de transformation capable de transfigurer les identités cherchant à l'habiter. Certes puisqu'il ne saurait y avoir de frontières sans territoires ainsi délimités, l'idée d'un habiter-la-frontière fait nécessairement signe vers un mouvement par lequel on cesse d'habiter pleinement un territoire, de coïncider avec lui et donc avec l'identité (fixe) reçue de cet habiter. Il y va donc dans ce déploiement, d'une ligne de fuite, d'un mouvement de sortie du territoire, sans redéploiement effectif sur le territoire de l'autre côté de la frontière, autant dire qu'il y va d'une identité nomade.* »

Cette façon d'aborder les frontières d'un territoire associatif permet de repenser différemment l'agencement de plusieurs associations au sein de collectifs associatifs. En effet, dans le contexte actuel de baisse des subventions de fonctionnement au profit de système

d'appel à projets renforçant les mises en concurrence, de plus en plus d'associations décident de se rapprocher, de se fédérer, pour faire des économies d'échelle, mettre des moyens en commun et investir de nouveau territoire et donc de nouvelles sources de financements (autres sources de subventions ou de prestations de service), mais aussi de peser davantage sur les pouvoirs publics. Ainsi, ceci vient chambouler les façons d'habiter territoires et frontières pour les associations dont le fonctionnement habituel est transformé, avec un « mouvement », un « redéploiement » sur le territoire de l'autre côté de leurs frontières. Les identités respectives sont donc mises à l'épreuve et un champ réflexif peut alors s'ouvrir pour penser « l'identité nomade ». Penser les frontières opérantes respectives de chaque association permet d'entrer pleinement en relation avec d'autres territoires associatifs et de pouvoir faire commun. Habiter-la-frontière implique de s'attaquer aux conflits (pris ici non dans le sens de "guerre", mais de dialogue-controverse), de les rendre visibles afin de s'en saisir, afin de se les approprier. Dans ces zones en tension résident des potentiels, des pistes de créativité, d'invention selon une certaine vitalité. Ces lignes de frottement évoluent sans cesse, bougent, quand un processus d'expérience commune est en acte. Cette meilleure connaissance du "soi" (le territoire de l'association) et des possibilités d'agencement du "nous" (les nouveaux territoires inter-associatifs) dans l'agir en commun (l'expérience commune) permet aussi de mieux préparer les épreuves qui pourront se présenter, voir surgir des projets communs afin de les éprouver dans le réel et dans le faire.

Articulation et dépassement de la binarité public-privé

Entre l'État et le marché, le projet associatif est mis à mal. Que peut recouvrir aujourd'hui la notion de « tiers-secteur » ? Il apparaît que le milieu associatif s'inscrit largement dans le modèle managérial dominant qui est celui de l'entreprise classique.

Ainsi la séparation entre économie publique et privée est floue. Le modèle économique public dont historiquement émergeaient les associations JEP se calque maintenant sur un mode de gestion du privé (rentabilité, concurrence, flexibilité) tandis que l'économie privée intervient de plus en plus le domaine public, à travers le mécénat par exemple.

Les associations se distinguent de moins en moins des entreprises marchandes et semblent en décalage vis-à-vis du discours d'une « troisième voie ». L'État providence ou l'État social ne jouent plus ce rôle tampon et modérateur face à un capitalisme débridé qui investit des pans entiers de l'économie sociale. Les salariés associatifs dont le modèle était davantage celui de la fonction publique et avait une mission d'utilité sociale, empruntent désormais plus au modèle privé les mettant en porte-à-faux par rapport à la vocation initiale du projet associatif.

S'il y a « dépassement » de la binarité public/privé, il semble plus dans une fusion que dans une alternative. Le milieu associatif serait alors moins acteur d'un changement social dont ils seraient porteurs, que révélateur d'un changement qu'ils subissent.

Impulser la métamorphose associative sur une autre voie, celle du « tiers » et de la complexité nécessiterait de retrouver le sens d'associationnisme autour de « centralités populaires » comme paradigme d'organisation et de développement.

IV/ Axes d'expérimentations

Les expérimentations ont pour objectifs de poursuivre dans une logique opératoire de transformation sociale la production de savoirs qui a débuté par le travail d'analyse des entretiens (fiches associatives analytiques) et le croisement des problématiques dans les ateliers régionaux de recherche-action.

Deux dimensions expérimentales se croisent : le travail interne aux associations et le rapport au territoire. Elles peuvent se concevoir de manière complémentaire ou séparée suivant les priorités et les organisations associatives. Les deux se rejoignent dans la constitution de « tiers espaces » facilitant l'aller-retour entre les modes d'implication et de réflexion.

Cela se traduit au sein de l'association par la négociation d'un espace de réflexivité. On ne peut analyser les modes d'engagement socio-professionnels sans créer une distance, un « pas de côté » sur ses pratiques. Cette extériorité à l'intérieur de la structure permet d'interroger le projet associatif : les orientations stratégiques, les modèles économiques pour y répondre et les ressources humaines professionnelles et bénévoles mobilisées (compétence, formation, partenariat). À ce titre les scénarios de développement socio-économiques que nous avons proposés (« transition, métamorphose, effondrement ») offrent des points de repères pour cette auto-analyse qui peut être complétée par des outils méthodologiques empruntés à la sociologie clinique, l'analyse institutionnelle, etc. Cela se traduit concrètement pour les associations qui le souhaitent par la mise en place d'un atelier de recherche-action et une production de savoirs à travers l'écriture collaborative qui peut être directement réinjectée dans le projet associatif, des formations-actions et autres supports.

Notons qu'au sein des espaces réflexifs propres aux associations, nous pouvons imaginer décliner notre collaboration de plusieurs manières, à définir avec les acteurs associatifs. Les questions du rapport aux institutions, à l'économie, au travail, aux métiers, aux territoires, à l'argent, peuvent prendre des formes méthodologiques variables à ajuster en fonction des situations. Cependant cette approche qui part des situations doit s'inscrire dans le temps et tout au long de l'activité de l'association.

Le deuxième axe d'expérimentation emprunte le chemin inverse. Ici il ne s'agit pas de créer de l'extériorité au sein de la structure, mais de l'intériorité à l'extérieur, c'est-à-dire sur le territoire. En quoi les associations JEP sont-elles ou non porteuses d'une alternative notamment sur la question des modèles socio-économiques dans la perspective d'un développement endogène du territoire. Par exemple la question du rapport au travail ne peut plus simplement être posée dans le cadre sectoriel, mais nécessite de dégager de nouvelles transversalités territoriales (des espaces communs inter-associatifs par-delà les secteurs d'activités). La démarche de cartographie sociale que nous avons présentée participe de cette expérimentation, en mettant en visibilité des espaces de sociabilité et de recherche-action sur le territoire où des acteurs associatifs pourraient se croiser et interagir. Nous travaillons ainsi ce qui pourrait dessiner de nouvelles centralités pour l'éducation populaire. Il s'agit de faire émerger des pôles ressources, de recherches et d'inventions autour d'activités qui sortent des modèles socio-économiques dominants ; des lieux dans lesquels les associations, en tant qu'acteurs territoriaux à-mêmes de coopérer, pour transformer collectivement leurs réalités locales. En cela, ces pôles ne regroupant pas seulement les associations JEP, c'est cela

l'intérêt, peuvent replacer le rôle de l'éducation populaire dans la formation, l'analyse critique et l'accompagnement d'expérimentations.

Ainsi cette légitimation de la production de savoir à partir des pratiques des acteurs de l'éducation populaire ainsi que la reconnaissance de leur posture d'acteur-chercheur doit amener à concevoir de nouveaux référentiels. C'est-à-dire de nouveaux auteurs, de nouveaux savoirs et de nouvelles manières de les produire, en prise avec l'expérience du terrain. Ces référentiels innovants seraient non seulement utiles pour les praticiens du champ concerné, mais ils seraient plus généralement appropriables, comme points de repère, par tous les acteurs impliqués dans un processus social, culturel et économique de développement. C'est le principe de « centralité populaire » qui permet de visualiser cette cohérence de développement sur un territoire, à partir d'engagement des acteurs populaires et de la prise de conscience de leur rôle historique.

V/ Annexes

1/ Synthèse des ateliers du 15 octobre 2018

2/ Notes de l'atelier du 12 novembre autour des scénarios

1/ Synthèse des ateliers du 15 octobre 2018

Présentation

Cette première rencontre régionale s'inscrit dans la démarche de recherche-action engagée par le Laboratoire d'Innovation Sociale par la Recherche-Action avec le groupe de pilotage Limousin et les associations de jeunes et d'éducation populaires ayant répondu à l'appel à expérimentation du Fonjep pour une étude sur les modèles socio-économiques associatifs.

Depuis la fin du mois d'août, nous avons rencontré en entretiens approfondis les associations participantes. Ce corpus de matériaux a été restitué aux associations sous la forme d'une grille d'analyse avec des éléments de problématisation. Ces allers-retours visent plusieurs objectifs : d'une part, contribuer à une production de savoir en permettant aux associations d'établir une présentation, pas simplement en termes de secteurs d'activité et de projet, mais aussi dans une logique processuelle amenant à poser des enjeux sur leurs problématiques et d'autre part inviter les acteurs associatifs à adopter une posture réflexive d'acteurs-chercheurs à partir de leur propre matériau d'expérience.

La rencontre du 15 octobre avait pour but de confirmer ce partage d'expériences et ce début de problématisation à travers quatre thématiques en atelier :

- le rapport au territoire et aux réseaux,
- les questions de gouvernance,
- le rapport au travail et à l'activité socioprofessionnelle,
- la mise en place d'espaces de réflexivité et de production de savoirs au sein des associations.

Nous avons proposé que la dimension économique ne soit pas une thématique en soi, mais une question transversale réinterrogée à travers ces quatre thématiques. L'idée est toujours de produire un décalage par rapport aux postures socioprofessionnelles ou militantes en créant les conditions d'extériorité d'un cadre de pensée et d'action par rapport aux problèmes internes propres à chaque association de façon à dégager de nouvelles pistes en matière de modèles socio-économiques.

L'après-midi du 15 octobre s'est donc organisé autour de quatre ateliers thématiques dont le présent document restitue la richesse.

La prochaine étape constituée par le regroupement régional du 12 novembre proposera à partir de ces quatre thématiques de dégager des problématiques transversales pouvant constituer autant de pistes d'expérimentation pour les associations.

Atelier « organisation de l'activité »

Résumé de l'intervention de Manon de l'association LA ROULOTTE

Problématiques :

- La Roulotte est une ludothèque itinérante et éphémère qui tous les mercredis et samedis doit installer et désinstaller son espace de jeu, faute de lieu. Ce qui entraîne un travail physiquement éprouvant et usant dans le temps.
- Le projet associatif n'est pas rédigé et l'association sent que c'est important de le faire en ce moment vu les enjeux qui la traversent.

Idéal : Avoir un lieu fixe qui permette d'avoir un espace constant pour les mercredis et samedis à St Junien. Tout en gardant l'itinérance pour le reste des interventions dans la région.

Freins : Le manque d'argent pour financer le loyer d'un lieu fixe

Pistes discutées:

- L'écriture du projet associatif va ouvrir d'autres possibilités, notamment en faisant un diagnostic
- Le lieu va générer de nouveaux besoins et donc de nouvelles ressources, ce qui pourrait financer le loyer
- Il est possible de faire du lien avec d'autres réseaux comme le RAM
- Pourquoi pas profiter de l'absence de projet associatif pour penser une forme économique coopérative (Mais l'association tient à ses valeurs en tant qu'association)
- Mutualiser les locaux avec d'autres associations
- Profiter du projet de pôle jeunesse à St Junien pour avoir un espace dédié au jeu.

Pistes de réflexion :

La situation que nous présente l'association La Roulotte est sous-tendue par un jeu de contraintes extérieures complexes dont l'articulation avec les idéaux organisationnels internes n'est pas évidente de prime abord. D'un côté les ressources économiques de l'association sont en grande partie issues de ses prestations et vont devenir largement majoritaires avec la fin des emplois associatifs régionaux, de l'autre, l'éthique associative (qu'il reste encore à définir, mais dont l'intuition est forte) et une certaine politique du jeu (gratuité, accessibilité, jeu pour tous et par tous, itinérance, apprentissage par le jeu...) appellent à penser une forme non-concurrentielle et collaborative d'activité. Autrement dit, il s'agit de trouver une forme qui ne peut pas s'apparenter à l'entrepreneuriat classique, sans pour autant uniquement fonctionner avec les subventions publiques qui sont en déclin. S'ajoute à ces tensions la nécessité d'organiser l'activité autour d'un lieu fixe dans lequel elle pourrait davantage se déployer et grâce auquel un autre rapport au travail, plus fluide, moins éprouvant, plus humain pourrait se réaliser. Mais ce lieu n'est lui aussi possiblement financé qu'en augmentant la vente de prestations d'animations / interventions, ou en allant chercher de nouvelles subventions. Sur ce point, un nouvel enjeu apparaît ; comment démarcher de nouveaux types de financement quand le projet associatif n'est pas encore écrit ? Et il suggère une deuxième question ; comment inscrire le lieu dans une solidarité de territoire autour de St Junien, tout en préservant le principe de l'itinérance qui vient poser une autre géographie humaine, sociale et territoriale que la localité de St Junien ?

Les pistes de discussion mettent en avant des voies d'exploration pour pouvoir penser autrement les contraintes qui semblent pourtant inévitables. L'association démontre qu'une grande partie de son activité échappe à l'économie, notamment le rôle de lien social qu'elle joue entre les parents d'un territoire, le rôle d'espace de rencontre, d'échange et de discussion autour du jeu et en dehors. La question est alors comment mobiliser les collaborateurs, bénévoles, utilisateurs et institutions du territoire d'action de l'association, pour contribuer à élaborer la forme économique qui lui conviendrait. Et dans cet élan, il sera intéressant de comprendre en quoi cette forme économique endogène (qui pousse de l'intérieur) vient opposer une déviance à l'ordre économique existant. Cela pose également l'enjeu pour l'association d'écrire sa propre histoire, de décrire son impact territorial d'une autre manière que celle attendue généralement par l'économie et ses évaluations habituelles (résultats, emplois, quantité de bénéficiaires ou d'utilisateurs). L'occasion de la rédaction du « projet associatif » pourrait être l'opportunité pour La Roulotte d'écrire son propre récit, en mettant l'accent sur les critères qui lui sont chers (lien social, rencontre, apprentissage...) et qui fondent sa culture et sa professionnalité.

Il est à noter que rapidement la discussion avec les Cemea et Clé de Contacts a permis de soulever des pistes de mutualisation (avec les associations et autres institutions locales) qui laissent à penser que des formes d'auto-organisations sont possibles et que le développement dans une logique de marché n'est pas la seule piste envisageable.

Enfin, nous remarquons dans cet atelier après l'intervention de Manon de La Roulotte, qu'organiser librement son activité en fonction de ses idéaux ne peut se faire sans bousculer les contraintes économiques environnantes et sans tenter de définir de l'intérieur ce qui motive fondamentalement l'association à agir. Et il est intéressant de constater que re-dessiner librement l'activité en vertu d'idéaux à atteindre, passe par un processus réflexif qui débouche sur une écriture, pour mieux se transformer et transformer l'entourage.

Résumé de l'intervention de Manon de l'association CEMEA

Problématique :

Il y a un investissement fort de l'équipe salariée qui est très réactive aux opportunités qui se présentent, qui travaille souvent dans l'urgence, et qui dépasse le cadre du temps de travail. Cela pose trois problèmes :

- Difficulté à associer les militants qui sont sur une autre temporalité, avec des disponibilités différentes.
- La réactivité face aux opportunités à saisir peut faire sortir l'activité du projet associatif
- L'association dispense des formations à des équipes en mettant en valeur le fait de perdre son temps, mais ne l'applique pas à elle-même et donc manque d'exemplarité : *« On défend des choses que l'on ne vit pas, on vit des choses qu'on ne défend pas, ce sont des postures maltraitantes. »*

Idéal :

L'idéal serait de retrouver un équilibre entre l'investissement salarié et militant, respecter davantage le temps de travail des salariés, ne pas fonctionner uniquement qu'en réaction aux opportunités et avoir du temps qui ne serait pas celui de l'urgence, faire en sorte que les décisions soient davantage prises conjointement avec les militants et ne viennent pas que de l'équipe permanente.

Freins :

Les horloges entre les salariés, les militants, les institutions, ne sont pas synchronisées. Le cadre du salariat et du droit du travail rend difficile l'articulation salariat-militance.

Propositions avancées :

- Le CA pourrait se positionner par rapport à cette problématique, ce qui permettrait de trancher sur les questions qui sont floues pour l'équipe salariée, d'avoir des lignes plus directrices.
- Il serait éventuellement possible d'ouvrir des espaces de réflexion où il est possible de poser les problématiques entre salariat bénévolat ou autres statuts hybrides (militants, volontariat...). Il y a une nécessité dans les structures de prendre le temps d'interroger le sens, notamment sur ce qu'on estime être un travail bien fait, un travail qui nous plaît. Il y a une dimension d'autoformation assez puissante qui devient possible quand les équipes s'écoutent mutuellement sur la définition du travail bien fait de chacun, et font entrer ces définitions en discussion. Ça demande effectivement du temps et de s'extraire de l'urgence. Mais au final c'est du temps de gagné, car on commence à reprendre prise sur ce qu'on vit dans l'association.

Pistes de réflexion :

L'intervention de Manon des CEMEA montre que l'association au sens large est un espace d'articulation de différents rapports au temps. Il y a le temps des institutions et de l'économie, caractérisé par l'urgence, le projet, l'évaluation, l'opportunité. C'est un temps court et au tempo rapide, qui suggère une réactivité plus qu'une activité. Il demande d'être en prise avec les mouvements économiques et institutionnels qui s'accélèrent, selon de nouvelles normes, nouveaux dispositifs, nouveaux appels à projets, qui ont tendance à s'inscrire dans des durées restreintes, un rythme saccadé et un tempo empressé. Cependant, aussi « maltraitant » soit ce rapport au temps là, il semble d'une certaine manière inévitable, car sans réponse aux appels à projets et sans participer aux nouveaux dispositifs institutionnels (comme ceux proposés par les DDCSPP, les préfectures...) les moyens de financer le salariat et la vie de l'association sont aujourd'hui limités. Le salariat quant à lui se déroule sur une autre trame temporelle, puisqu'il doit répondre à 3 contraintes imposées, le temps de l'opportunité économique (type « répondre à un appel à projets »), le temps du droit du travail (durée légale, congés, heures supplémentaires, temps des cadres et non-cadres à articuler...) et le temps du bénévolat avec qui il doit travailler, puisqu'une grande partie des actions associatives mêle salariat et bénévolat sur le terrain.

Sur un dernier versant, il y a le temps du bénévolat et de la militance qui, lui, est nécessairement sur un tiers-temps ou un tiers-temps. C'est celui d'après le travail salarié, sans pour autant être celui du temps familial. Il se situe dans un ailleurs, un interstice, qui est le propre de l'activité associative.

C'est peut-être ce temps du bénévolat, en tant qu'il échappe potentiellement aux prises du temps économique et du temps salarial, qui pourrait inspirer les pistes à explorer pour « retrouver l'équilibre », autrement dit, pour expérimenter une meilleure conjugaison des « horloges ». C'est une manière de faire le lien avec l'atelier sur les espaces réflexifs, car trouver un temps qui échappe aux contraintes, pour mieux penser son activité (et les manières d'articuler bénévolat, militantisme, salariat et équilibre économique), revient à ouvrir les espaces dédiés à la réflexion, des espaces où, précisément, on se donne le temps, où l'on

trouve son propre rythme.

Résumé de l'intervention de David de l'association Clé de Contacts

Problématiques :

- Dérive vers une logique de prestations de services, voire de service public.
- Difficulté à retrouver la cohérence d'un projet social depuis la fin des Temps d'Activités Périscolaires
- Dimension de « multiactivités, multitâches » accentuée depuis la réduction des financements intercommunaux (activités multiples pour compenser), difficulté à faire le lien entre les différentes activités, tendance au « tout azimuts »
- Perte de l'engagement volontaire, cadre plus classique et contraint de travail (apparition de la fonction RH), développement d'une logique entrepreneurial au détriment du projet social et associatif
- « Au feu les pompiers »

Idéal :

Faire en sorte que l'équipe soit présente auprès du public et dans de bonnes conditions

Freins :

- réécrire un projet associatif
- ne plus savoir où on en est entre bénévolat, salariat, l'urgence, le renouvellement de l'équipe

Discussion (plutôt que des propositions de solutions car c'est un problème commun à toutes les associations):

- Si une vision entrepreneuriale apparaît sans être souhaitée, c'est du fait d'une culture professionnelle dans l'attente d'un cadre (horaire, hiérarchie, prescriptions). Si le projet associatif est loin de cette vision, il faut transmettre, partager les visions de l'engagement.
- La culture entrepreneuriale vient heurter les fondements de l'esprit associatif, notamment quand elle est présente chez les salariés. Comment mettre en place des formes de coordination qui permettent un cadre à la fois rassurant et libérateur ?
- Sans recourir à la coordination ou aux ressources humaines qui restent dans les termes des méthodes de management, il est possible d'ouvrir des espaces où la controverse professionnelle est possible, où les raisons d'agir en commun se disent et s'échangent, où les histoires et cultures professionnelles s'écoutent et se répondent, ce qui permettrait de transformer ou de réécrire la structure de l'intérieur avec les gens en place, sans recourir aux effets de hiérarchie, et en restant dans « l'esprit associatif ».

Pistes de réflexions :

L'intervention de David de Clé de Contacts résonne fortement avec les deux précédentes, autant dans le rapport à l'opportunité économique et à l'éthique associative, que dans le rapport au temps, et dans la confusion des genres entre salariat, bénévolat, militance... Cette intervention accentue également un idéal d'un certain rapport au travail (et DE travail), caractérisée par un souhait de proposer un cadre autant « *rassurant que libérateur* » aux équipes professionnelles. La rassurance au travail renvoie peut-être ici à plusieurs dimensions. D'abord, il pourrait s'agir d'une rassurance en termes d'encadrement professionnel au sens

classique, pour le personnel dont la culture professionnelle est marquée par des normes explicites au travail (réfèrent hiérarchique, horaire et lieu de travail, organigramme, fiches de postes, travail prescrit...). Nous pouvons aussi entendre cette assurance comme une aspiration à pouvoir « faire son travail correctement », sans chercher à se synchroniser avec l'urgence ambiante, source d'instabilité, d'aléas, d'inquiétude, d'intranquilité, donc tout l'opposé de la assurance. Enfin il s'agit éventuellement d'une assurance éthique voir déontologique, au sens où transparaît le souhait d'être en juste adéquation avec l'éthique d'un métier, en l'occurrence « *être présent auprès du public* », c'est-à-dire d'incarner sur le terrain et en pratique les valeurs d'accueil, d'accompagnement, d'ouverture, de solidarité, etc.

De l'autre côté de l'articulation avec la assurance, il y a l'aspect « *libérateur* » du cadre de travail. Il suggère de tendre vers un travail moins prescrit, des formes d'organisation plus horizontales, collectivement décidées, où le besoin de management s'efface, où les discussions sur le sens et le contenu de l'activité commune émergent et où les salariés ont prise sur leur environnement de travail.

L'association semble être un lieu possible d'expérimentation d'un autre rapport au travail, mêlant *assurance et libération*, à plusieurs conditions cependant : qu'elle soit en capacité de comprendre la complexité qui l'entoure (dont les enjeux économiques et politiques qui la traversent), qu'elle se donne le temps et l'espace pour le faire, et qu'elle mette en discussion les différentes cultures professionnelles ou métiers qui la constituent jusqu'alors.

Résumé de l'intervention de Jean-Cédric de l'association HIERO

Problématique :

- L'organisation de concerts se réalise sans qu'il y ait de lieu attribué à l'association, en région et sur la ville. C'était un problème au départ, mais aujourd'hui l'association considère cette absence de lieu comme une force, car ça lui permet d'organiser dans différents lieux.
- Le CA se renouvelle, mais pas en termes générationnels, il n'est pas représentatif de plusieurs générations, pour une association musicale il y a un danger à passer à côté de cultures de générations plus jeunes notamment.
- Le temps de travail et l'activité sont répartis dans une logique entrepreneuriale. Notamment au sens où il y a une directrice qui a un rôle de direction administrative et comptable. Un temps partiel sur la communication, le graphisme et internet. Quelqu'un sur la communication externe (dont le collage d'affiches), à temps partiel. Et quelqu'un sur la ressource, les ateliers pédagogiques. Et un régisseur général. Les missions sont claires et définies, mais la notion d'engagement est forte à Hiero, et l'engagement est considéré dès le moment du recrutement.
- La Ville de Limoges agit sans consulter l'association, et souvent sur ce qui pourrait être le terrain de l'association. Hiero se demande s'il faut le faire savoir, intervenir, se positionner sur le champ politique. Il y a un problème de positionnement politique, sans être ouvertement orientée politiquement, l'association est déjà perçue comme radicale par la ville à la ligne « *droitiste* ».

Discussion écourtée faute de temps.

Pistes de réflexion :

L'intervention de Jean-Cédric de l'association Hiero pose la question du lien aux usagers ou bénéficiaires de l'activité de l'association. Comment ne pas passer à côté de cultures et de générations qui pourtant fréquentent le même territoire, sont en lien avec

l'association par ailleurs (ateliers de découverte musicale dans les établissements scolaires) et ont également un intérêt pour la musique ? Cette préoccupation est intéressante dans la mesure où elle pointe du doigt une problématique montante qui aurait pu ne pas exister, particulièrement dans un secteur d'activité très précis (en l'occurrence les musiques actuelles) où le lien avec le territoire, les habitants, les différentes générations de publics et les pratiquants de musique, pourrait ne pas faire l'objet d'interrogation. Si la question émerge, c'est peut-être qu'elle est portée par le désir de faire sortir l'activité de son propre champ sectoriel d'appartenance, ou de son affinité générationnelle ou culturelle. Cela interroge autrement la place de l'engagement qui semble centrale dans l'association, malgré son organisation formelle. Est-ce que l'engagement est lié à la défense des intérêts d'un secteur ou d'un milieu ? Ou est-ce qu'il est relatif à l'envie d'impacter le territoire et d'en être acteur ? Ou les deux ?

L'association est en questionnement sur la pertinence de son intervention politique dans le contexte local (politique municipale qui va à l'encontre de certaines visions de l'association). Là aussi, il s'agit de se demander si la vocation de l'association est d'intervenir dans son cadre sectoriel, ou de participer à la controverse sur des questions territoriales et sociales bien plus larges.

Atelier « Espaces réflexifs, espaces de la pensée »

Résumé de l'intervention de Manée de l'association Peuple et culture

Éléments d'activité :

- Aujourd'hui l'activité de PEC comporte trois axes principaux :
 - un réseau de diffusion du cinéma documentaire dans des lieux où il n'arrive jamais habituellement : des petites communes, des salles non équipées, des granges, chez l'habitant en s'appuyant sur des spectateurs actifs associés aux choix des films.
 - des résidences d'artistes plasticiens invités à partir de leur propre travail à entrer en relation avec des personnes qui vivent ici et à créer des formes artistiques en collaboration avec eux à partir de réalités locales (qui ne sont pas que locales)
 - Il y a toujours eu une dimension politique dans les actions de PEC, avec pour but de « *comprendre le monde qui nous entoure* », et certaines activités sont complètement tournées vers cet axe comme le *cycle travail*.

Toutes les actions s'inscrivent dans la durée

Problématiques :

- Il y a un sentiment que la réflexion est en recul dans l'association. Avant il était possible de s'extraire du quotidien pendant plusieurs jours pour réfléchir à partir d'une question politique (un exemple : deux journées d'étude sur l'écologie dans les années 70 à une époque où la question était peu mise en avant) pour se demander comment faire avancer l'association et « creuser le sillon ».
- Aujourd'hui si l'association relançait cette formule d'espaces réflexifs, il y aurait probablement peu de participants
- Il y a bien des réflexions, de l'analyse ou du moins de la conscience, mais il y a un manque d'espaces formels et de temps pour dérouler la pensée.
- Il existait entre les membres de l'association des relations d'entraide, une dimension affective, des habitudes de « faire ensemble », ce qui facilitait la dimension réflexive.
- Ces espaces existaient à un moment où il n'y avait que 2 salariés et beaucoup de bénévoles.

Idéal :

- Proposer des temps plus longs de réflexion, sans négliger la dimension affective, les interactions entre les personnes, l'entraide et les amitiés.
- Il n'y a peut-être déjà pas beaucoup d'associations qui travaillent sur elles-mêmes, mais l'idéal serait peut-être de travailler avec d'autres associations sur des réflexions communes.

Analyse des freins :

- Quand des temps sont pris pour échanger et construire de la pensée, il s'agit de temps courts, qui ne vont pas assez loin et qui dépassent rarement le stade de « l'amorce ». Or il faut du temps et un peu de cadre pour qu'un véritable travail de la pensée se mette en place.
- On est « happé » par la vie de l'association, mais est-ce que c'est explicatif d'un frein ou une excuse ? Car il serait peut-être possible de choisir par quoi on se fait happer.
- Il y a peut-être un manque de motivation, surtout face à la complexité d'un contexte politique et social très difficile.
- Le manque d'espace réflexif dans nos associations est à l'image de ce qui se passe au niveau social, car où sont les espaces réflexifs dans cette société ?

Résumé de l'intervention de Franck de l'association Télémillevaches

Fonctionnement actuel et problématiques:

- L'association a été créée par des gens qui avaient envie de se former à l'image afin de montrer ce qui se passe sur le plateau, qui est dénigré et absent de l'espace audiovisuel. Avec le temps, il y a eu un passage de l'autodidaxie à une volonté de se professionnaliser.
- Il y a, ou il y a eu plusieurs niveaux d'espaces réflexifs. En interne au niveau de l'équipe salariée déjà et également dans une configuration élargie avec des membres du conseil d'administration, qui interviennent moins en tant que représentant ou responsable, qu'en qualité de personne-ressource, de sympathisants... Il y a des temps de séminaires formalisés en interne, 2 fois par an où sont abordés des sujets autres que le fonctionnement classique. Pour l'association, c'est important de se voir en dehors de son lieu, de son bureau, pour se délocaliser physiquement, afin d'aborder des questions plus larges que celles strictement liées au fonctionnement de l'association. Il s'y développe des réflexions de fond, où il est possible à chaque personne de l'association d'aborder les dimensions de sa vie personnelle et quels impacts elle a sur l'association. Un des buts est de s'y « parler autrement ». Ensuite il y a une dimension réflexive à un niveau territorial, autour des projections documentaires de l'association, en lien avec les habitants. À ce moment-là, l'association intervient en tant qu'acteur local.
- « Comment associer les habitants au travail de l'association ? » est une question sous-jacente à l'activité de Télémillevaches. Par exemple, il y a eu une époque où les habitants étaient associés au choix des thématiques traitées par l'association. Mais c'était parfois ressenti comme compliqué et lourd à porter.

Idéal :

- Il est plutôt stimulant de travailler ensemble sur les freins politiques
- L'association intègre des cercles de réflexions plus larges, au niveau d'un territoire et sur des problématiques communes.

Freins :

- L'équipe fonctionne seule. Il y avait aussi des comités éditoriaux, des comités de visionnages (salariés ou non) qui décidaient des sujets qu'on allait filmer, et faisaient des retours sur ce qui avait été fait. Il y avait des gens qui se retrouvaient en amont et en aval des projets de film : ça n'existe plus.
- Aujourd'hui c'est les salariés qui gèrent tout. Ce n'est pas une volonté, au contraire, l'équipe est ravie quand des gens se proposent pour travailler avec elle ou quand les gens la sollicitent pour accompagner leurs envies et projets.

Résumé de l'intervention de Simon de l'association CEMEA

Fonctionnement / existence d'espace réflexif :

Les CEMEA étaient une association très centralisée à sa création, qui s'est régionalisée en étendant son champ d'action sur différents territoires, puis s'est réorganisée en fonction du schéma des grandes Régions.

C'est un organisme de formation pour les animateurs de colos d'été, les travailleurs sociaux, les infirmiers psy, les enseignants... Et son but est de promouvoir l'éducation nouvelle, d'avoir une réflexion sur « comment on forme », et pas uniquement sur le contenu, pour mettre la

pédagogie au centre.

Il y a déjà des espaces où se pense collectivement l'activité de l'association :

- Autour des formations notamment, les réunions de préparation et les réunions de bilan. Les réunions pendant les stages BAFA, entre formateurs et aussi entre formateurs et stagiaires.
- En interne dans l'association il y a des week-ends de formation sur des thématiques (cerf volant, cabanes, contes...) qui mélangent pratique et réflexion autour d'une activité. Ce sont des formations parfois externes au territoire.
- Les regroupements régionaux qui regroupent les militants de l'association, où se discutent les actions menées au cours de l'année.
- L'équipe salariée fait une réunion par mois pour s'organiser dans son travail d'équipe.
- Un CA se réunit 4/5 fois dans l'année. Mais le CA n'est pas exactement un espace de réflexions.

Problématiques et freins concernant les espaces réflexifs :

- Il y a une réticence à « *entrer dans les instances* », et peu d'engouement à se « *se taper les CA* ». Car ce sont des journées où « *l'on est assis autour de la table, sans le côté pratique* ». Puis l'entrée dans la nouvelle Région augmente les temps de trajet, les temps institutionnels... « *On s'éloigne de notre fonctionnement* ». Dans cette nouvelle organisation en grande Région, les antennes locales doivent accorder du temps pour des regroupements de CA éloignés de leur territoire d'activités. Ainsi il peut paraître laborieux de s'investir dans un CA, car ça implique des réunions à Angoulême par exemple. Alors qu'avant, pour les CA 2 fois par an, les gens étaient au même endroit que leur activité.
- Il y a une imbrication de la vie personnelle et de la vie dans l'association pour certains. Sur le plan relationnel, il y a des fois une superposition entre vie de l'asso, vie professionnelle, et vie personnelle. Des gens ont leurs compagnons dans l'association, ou vivent d'un métier en lien avec l'asso.

Le frein principal reste la grande Région, car l'espace de décision s'éloigne des localités, ce changement d'échelle complexifie les choses. « *Avant ça se faisait toujours sur le même lieu. On se retrouvait, ça communiquait plus, ça transpirait plus. Tandis que là, c'est centralisé loin.*

Et puis les gens CA ont moins le temps d'aller aux autres regroupements sur l'année. »

« On manque de temps, la disponibilité est moindre et la mobilité également. »

Pistes et idéaux :

- Sont déjà mis en place des conseils de territoire, qui permettent de garder une discussion en interne au territoire.
- Sont produits des textes, des écrits, pour communiquer aux absents, laisser des traces de la réflexion.
- Il faudrait mettre en place des actions spécifiques sur l'accueil de nouveaux arrivants dans l'association. Exemple des CEMEA de l'Alsace qui ont constitué un groupe de personnes plus ou moins nouvelles qui se regroupent tout au long de l'année, en repartant sur les mêmes bases à chaque nouvelle séance pour que les nouveaux ne

perdent pas le fil. « *Mais ça demande du temps.* »

- Avoir une réflexion sur les appels à projets, au sein du nouveau CA aquitain. Notamment pour comprendre ce qu'implique la réponse à un appel à projets, identifier quelles sont les institutions qui les lancent, cerner ce que ça change dans le fonctionnement associatif et quels sont les enjeux...

Atelier « modalités de prise de décisions / gouvernance »

Théâtre de La Grange, OCCE, La Palette.

La gouvernance est sans doute l'endroit où se croise et se met en tension la question de l'économie, du territoire et du rapport au travail. Aussi quand l'on parle « crise de gouvernance associative » on comprend que les associations sont le reflet du rapport à l'environnement et du contexte socio-économique. En quoi les modèles économiques ont une influence sur les formes de gouvernance et réciproquement en quoi les formes de gouvernance influent sur les modèles économiques ?

Cette perméabilité est sans doute due au fait que l'association - un des outils collaboratifs les plus simples à créer - est un outil ouvert, malléable et adaptable alors que le contexte dans lequel il s'inscrit et sur lequel il travaille est souvent lié à des rapports de force économiques et institutionnels qui évoluent lentement dans le temps. Ce qui peut expliquer paradoxalement que l'association bien qu'étant un outil facile à mettre en œuvre a des difficultés à évoluer lorsqu'il faut changer en interne son mode de fonctionnement. L'analyse institutionnelle est donc indissociable d'une analyse socio-économique et sociopolitique. Analyser la contrainte associative c'est également analyser les contraintes économiques, sociales, environnementales. Ou dit autrement, pour changer l'association il faut également changer son environnement et en quoi l'association peut être un vecteur de ce changement, au service d'une transformation ?

Nous en venons ici à la question de tiers espace, ou de tiers lieu, qui est évoquée dans l'atelier.

Ce qui est intéressant c'est que les trois structures présentes dans l'atelier : La Palette, le Théâtre de La Grange et l'Occe occupent des champs d'activité très différents selon des modèles d'organisation aussi très différents et interrogent donc selon trois points de vue différents cette question du rapport du modèle gouvernance à la question économique.

La palette se présente comme un tiers lieu social éducatif économique, un outil sur le territoire concernant tous les sujets de la vie, organisé selon des pôles d'activité (Pôle accueil Loisir, pôle développement d'activité-école famille, Pôle numérique médiation, pôle animation de la vie locale avec des services, atelier pouvoir d'agir avec les habitants...)

Il y a une coordinatrice, 4 responsables de pôle, 1 animateur de terrain. Le CA est composé de deux collègues : adhérent de 9 à 11 pers + membres de droits (dont le nombre est inférieur aux adhérents) : représentant salarié, représentant conseil de jeunes, représentant la communauté de communes et conseil départemental. Le bureau est élargi à 9 personnes pour que les adhérents puissent participer. Les financements se répartissent entre la prestation de services pour moitié et les financements publics pour l'autre moitié.

Deux modèles de gouvernance semblent s'entrechoquer, entre celui héritier des collectivités territoriales avec un phénomène de notabilité de décision verticale, et le modèle plus transversal de collaboration et de construction rassemblant des associations, des jeunes des parents et autres habitants du territoire.

À la fois sont pointées ici les cassures entre la fonction associative et le fonctionnement des collectivités territoriales. Cette absence d'articulation génératrice de tensions au sein même du CA alors que la tendance est plutôt de type coopératif d'intérêt communautaire. Cela est dû au fait que les salariés jouent un rôle énorme dans le projet entre habitants, élus, financeurs et entreprises. Autrement dit ceux qui ont le pouvoir sont ceux qui

font et pas ceux qui sont dans un rôle de représentation. Cela pose donc la question de qui a le pouvoir dans un processus de fabrication et quel serait le statut associatif idéal de type gouvernance collégial permettant de faire voter les salariés et les habitants.

Cependant s'agit-il de poser l'opposition entre le modèle économique public et celui du modèle privé ? Il ne semble pas que l'un soit plus horizontal ou vertical que l'autre. C'est plus compliqué que ça, car des formes de hiérarchies existent aussi dans l'économie privée. C'est le discours ambiant de dire « vive l'entrepreneuriat social » qui viendrait se substituer un service public en difficulté.

Mais les salariés ont besoin d'être reconnus aussi dans le rôle d'acteurs de militants et de décideurs.

Se pose la question alors d'interface et comment est pris en compte ce qui remonte du « bas », les animateurs de secteur par exemple. Cela renvoie à la question de la légitimité, qui se sent autorisé à faire et prend des décisions ? Comment sont partagées les responsabilités en matière économique ? Quelle confiance dans le fonctionnement collectif entre usagers, animateur, responsables de pôle, coordinateur, etc. ?

Le statut associatif semble rester le meilleur puisque le modèle de la scoop renvoie à des exigences de productivité et de rentabilité. Rester en association laisse beaucoup de possibilités sachant que les statuts sont facilement modifiables à condition de les revisiter régulièrement en fonction du projet.

Est-ce que le CA peut jouer un autre rôle qui ne serait plus celui d'une direction politique, mais plutôt d'un pôle de ressources au service des acteurs ? Quelle validation par les usagers, faut-il passer par des assemblées générales extraordinaires ? Faut-il mettre en place des commissions paritaires avec les habitants ? Faut-il plus d'instance ou plus de circulation dans les informations les décisions ?

Le théâtre de la grange est confronté à une autre situation. Pour le coup, ce n'est pas le problème du rapport avec la municipalité qui est le principal financeur (subvention et mise à disposition de locaux) et avec laquelle l'association mène des actions de médiation culturelle en direction du quartier. Le CA est l'objet d'une autre problématique, car il oscille entre une fonction classique du travail artistique et une orientation s'inscrivant dans une logique de développement culturel davantage tournée vers le territoire.

La fonction de lieu joue donc un rôle permettant l'activité de création artistique, de formation, de diffusion et d'actions de médiation culturelle en direction du territoire. Reste à savoir si justement le CA peut être le promoteur et le représentant d'une nouvelle forme de « tiers lieu culturel » pouvant accueillir de nouveaux profils d'acteurs.

Se pose également la question de l'histoire du lieu et de son organisation décisionnelle, dans laquelle les compagnies historiques jouent un rôle majeur. Elles sont au nombre de trois et occupent chacune deux places dans le CA alors que les quatre autres compagnies n'occupent qu'une place. Le dispositif représentatif est complété par 6 membres élus, lesquels font le plus souvent partie des différentes compagnies.

Les statuts sont structurés autour du principe de résidence, donc se pose un double enjeu : d'un côté questionner l'équilibre de la gouvernance et la notion de résidence qui sont centraux dans le projet de l'association, et de l'autre côté, élargir la réflexion sur le rapport de l'association aux autres acteurs du territoire. Sachant que chaque compagnie est constituée en association, qui par ailleurs touche des subventions, en quoi le Théâtre de la Grange constitue-t-il un ciment ou une interface permettant de favoriser des formes d'action coopératives ?

Inversement, comment imaginer une prise en compte des demandes qui pourraient remonter du territoire ? Comment penser des espaces de transition et intermédiaires ? Il s'agit ici d'envisager l'articulation entre une logique de résidence et une logique de développement culturel.

Ici nous abordons un vieux débat sur la démocratisation de l'accès à la culture puisque les habitants du territoire ne sont pas principalement ceux qui fréquentent le théâtre, mis à part le public touché dans le cadre d'actions menées en direction de l'école, du foyer logement, de l'EHPAD, des ateliers dans le cadre de partenariat avec la ville. Comment imaginer d'autres partenariats avec de nouveaux membres porteurs de ces dynamiques territoriales ?

Enfin pour l'Occe, nous sommes dans la configuration d'une association de services publics promouvant les démarches d'éducation par la citoyenneté à travers l'implication des agents de service public (enseignant actif, mise à disposition, retraité) dans des sections locales fédérées en ascension départementale et nationale.

Le CA est composé de 9 personnes, qui est le nombre minimal pour créer une association autonome sinon la section est sous la tutelle de la fédération nationale. Le CA inclut un salarié, ici l'important est que chacun puisse trouver sa place non en fonction d'un statut, mais en fonction de pratique opérative qui interroge le système éducatif.

C'est en cela que l'association joue un rôle de tiers espace d'expérimentation et de partage d'expérience dans un cadre hyper rigide et peu évolutif qui est celui de l'éducation nationale.

Ce tiers espace se caractérise par la possibilité de s'inscrire dans une durée, de se mettre en décalage, de provoquer des croisements des savoirs à partir de ces pratiques, et de mettre en synergie des compétences au profit d'action collective.

À travers ces trois exemples nous voyons que la question de la gouvernance, comme nous disions en introduction, est au cœur de la possibilité qu'ont les associations non pas de subir un modèle économique, mais de participer à une transformation sociale. Cela ne peut se faire non plus sans ouvrir les espaces réflexifs permettant de concevoir autrement les cadres de pensée et d'action qui légitime le travail des opérateurs et les politiques publiques.

Atelier « Territoire, écosystème, réseaux »

NB : En noir figure le relevé des propos tenus lors de l'atelier.

En bleu, figure une **proposition** d'approfondissement par des étayages conceptuels autour des notions de *territoire* (et ses *frontières*) et de penser la manière de *les habiter*.

**

Voici les points qui ont été soulevés :

- ❖ Certains projets ont une **géométrie variable en fonction des coopérations du moment** (liée au « secteur ») ET **des financements possibles** par rapport à ça. Ceci implique différentes « échelles de coopération » en fonction des compétences de chaque association.
- ❖ Différents réseaux existent plutôt avec des « logiques de filières » ce qui crée parfois un « sentiment de décalage », entre des **écosystèmes qui ont du mal à communiquer**. Certaines « échelles » « éco systémiques » peuvent être considérées plus « hors sol », car dépendantes de territoires (et de moyens de subvention) plus étendus (Europe, région, etc.). Ces écosystèmes liés à une échelle plus large mettent au jour des enjeux « nouveaux » pour les associations, enjeux plus « **stratégiques** » et donc paraissant plus « nébuleux ». Cette dimension nouvelle vient « heurter » les « usages » des structures habituées à fonctionner à une échelle d'écosystème plus « locale », « sectorielle » avec des enjeux plus « **opérationnels** ».
- Les capacités « d'ingénierie » différentes et **le dialogue** entre ces deux échelles sont donc difficiles, voir crée une sorte de « **concurrence** » d'enjeux » : « **quel angle on va prendre pour rentrer dans le territoire** », « **(Avec) quel niveau de coopération** » ?

Ceci questionne le rapport au « *territoire* » pour l'association : comment « penser » un territoire non pas seulement comme un lieu, un espace, mais aussi comme mouvement, une dynamique un devenir ? Comment « *faire territoire* » pour une association (en particulier dite d'éducation populaire), c'est-à-dire comment l'association « *habite* » un environnement, un lieu, comment elle y déploie son activité, et éventuellement sa visée de « transformation sociale » ?

Les différents agencements entre *territoires associatifs* forment des « écosystèmes » où ces territoires se rencontrent, s'y lient, s'y délient, s'y frottent, s'y affrontent. Ces *écosystèmes* sont faits d'*alliances* et de *conflits* qui se jouent aux *frontières* des différents territoires. Or, pour pouvoir penser les liens possibles avec d'autres territoires il est nécessaire d'*habiter* pleinement le sien : penser le territoire est donc étroitement lié avec penser ce que c'est de « *l'habiter* ».

Habiter c'est être en *prise directe, en puissance* sur son territoire : relation entre territoire et puissance (de faire, d'agir), de pouvoir affecter et être affecté en retour.

- Comment « mettre du lien » entre écosystème macro – stratégique ET écosystème micro – opérationnel pour s'emparer des questions stratégiques de développement et des enjeux transversaux ?
 - Comment « articuler » coopération « locale » ET coopération plus « globale » ?
 - Comment agir pour que l'association engagée dans une coopération locale fasse partie d'une coopération à une échelle territoriale plus étendue ?
 - Comment faire pour que les relais politiques opérationnels locaux ne soient pas l'unique entrée dans les réflexions ?

- Cette prégnance de l'aspect immanent depuis le local et par « l'opérationnel » aurait deux conséquences :
 - Une forme d'impensé de l'aspect stratégique inhérente à la construction et l'animation d'un réseau de partenaires plus « étendu ».
 - Une tendance à vouloir toucher de nouvelles sources de subventions « plus grandes et vastes » pour compenser la perte des subventions « localisées » aux différentes associations (contrats associatifs qui vont s'arrêter en 2021). Ceci va poser la question du « bidouillage » de ces subventions ce qui risque de poser un certain nombre de problèmes (éthiques, politiques, etc.).
 - *En parallèle d'une nécessité d'ingénierie et d'économie (trésorerie) plus solide, pour un porteur de projet et pour ses partenaires (en effet dominos), les problèmes éthiques, politiques, peuvent découler de ces enjeux-là sur le territoire d'action, car ils se répercutent sur les relations entre les associations concernées - Ajout commentaires de CR*
- Question de posture – de mandat : avec quelle légitimité telle ou telle structure peut-elle amener cet écosystème plus large et plus stratégique global ? Avec quelle « gouvernance » (cf. atelier **Gouvernance**) ?

La refonte des « *territoires associatifs* » issue du chamboulement des modes de subvention, plus étendue, mais aussi avec des cahiers des charges et des AAP plus complexes, incitent à « l'optimisation des moyens » au regroupement et la mutualisation entre associations et sont le terrain de nouvelles tensions :

- Tension entre : penser une stratégie « plus vaste » // défendre une opérationnalité locale.
- Mise en concurrence des associations entre elles.
- Les AAP – les « CERFA »¹ : Tension entre jouer le jeu de la coopération avec les institutions // braconner², « hacker » les CERFA et les subventions ?

Ceci pose la question des *frontières* entre différents *territoires* d'association, mais

¹L'équipe du LISRA a posé ces questions à B. Vignal, conseillère technique et pédagogique à la DDCSPP de Corrèze ; « Est ce que les CERFA - AAP sont vraiment lus dans les institutions ? » « Quid de l'idée d'un remplissage commun et « co-écrit » de certaines parties ? » « Faut-il « jouer le jeu » du remplissage de ces CERFA qui sont très chronophages ? ».

Sa réponse a été la suivante :

- Légalement rien n'empêche les associations de mutualiser des passages « co écrits » pour les CERFA. D'autre part il y a possibilité de produire des documents annexes pour les points **territoire**, **publics** et **évaluation** qui peuvent donc en théorie être produits en commun. Donc « si tout le monde pense la même chose des analyses de territoire, etc... c'est possible ». Mais si « ce n'est pas pensé », que c'est des réponses préformatées, systématique, ça risque d'être un peu considéré comme du « foutage de figure ».

- Par contre il y a une autre voie radicale : un dossier porté par une association, après un conventionnement avec le financeur, qui permet de regrouper les subventions et de les ventiler ensuite en fonction des projets de l'asso 1, l'asso 2, 3, etc... Ce genre de mutualisation se fait dans le secteur du sport. Cela peut donc prendre la forme d'un projet pluriannuel de territoire (sur 3 ans par exemple) et qui permet d'aider, par le reversement d'une partie de la subvention, telle ou telle association qui met en œuvre une partie de ce projet de territoire.

²Michel de Certeau, *L'Invention du quotidien*, 1. : *Arts de faire* et 2. : *Habiter, cuisiner*, éd. établie et présentée par Luce Giard, Paris, Gallimard, 1990

aussi à l'interface avec les institutions :

- Différents *territoires* associatifs qui s'agencent, forment des écosystèmes bien souvent animés par une logique de mutualisation de moyens que ce soit pour « toucher » des sources de financement plus étendu, ou pour répondre à une commande.
- ❖ Comment aborder une stratégie commune par rapport aux baisses de subvention des politiques publiques ? « Comment voulons-nous faire du « lobbying » ensemble ou pas ? Comment on se met d'accord ou pas, comment fait-on réseau ?
 - Souvent ça se résume à une **négociation** de l'association A avec l'association B **directement avec le financeur** public (la région, etc.), **car elles ont leurs « entrées »**, une **discussion « à notre sauce »** qui ne se révèle pas une excellente stratégie in fine.
 - En effet, vouloir jouer de la fonction territoriale des réseaux d'association ce n'est pas « court-circuiter chaque association », c'est au contraire « y aller » et « y aller c'est faire péter toutes les logiques globales ». **C'est d'abord « en interne au réseau » que se pense la stratégie et ensuite de voir ce qu'on négocie avec le financeur – public.**
- ❖ Face à l'état des lieux de « la casse annoncée » des contrats associatifs comment ne pas reproduire une « manière de faire » issue des anciens fonctionnements « des **arrangements locaux entre amis** » et donc par « les entrées des uns et des autres » ? Mais plutôt comment vraiment s'organiser entre nous, comment favoriser une forme **d'alliance** sur le territoire pour faire face à de tels problèmes « à venir » ?
 - **Cet « état de la casse annoncée » ne peut pas « se parler du même endroit » si on est salarié de ces associations ou si on est au CA, si on est à la direction ou si on est bénévole...** On ne parle pas de la même chose.
 - Les salariés défendent une « vision de métier ».
 - *Ici, ce qui se joue est lié, aussi et peut-être surtout, à l'intime de la personne, « la vocation », les moyens de subsistance à court terme, je pense même que cela peut toucher, selon les situations, jusqu'à l'intégrité de la personne. - Ajout commentaires de CR.*
 - *En effet, au cœur même du « métier » se joue une dimension « intime » de l'activité, comme un endroit où « on y met du sien » ; c'est donc un « travail » dans lequel l'individu doit se reconnaître au risque d'y laisser sa santé. D'où l'intérêt des « tiers espaces » de reprise de l'activité dans lesquels « on fait parler le métier » au sein du collectif – commentaires GC.*
 - *Dans la façon d'agir, cela peut se traduire par une stratégie de défense et de négociation sur un temps plus long par la gouvernance, et par une logique syndicale pour les salariés, peut-être plus ponctuellement revendicative – Ajout commentaires de CR.*
 - *Les tiers espaces de reprise de l'activité déclinés selon les différents « métiers » (salariés, dirigeants, administrateurs, etc.) permettent d'instituer les « controverses » en parlant leurs frontières, autour des différentes façons d'agir « pour pouvoir faire du bon boulot » et donc touche in fine à des questions d'organisation du travail et*

donc de conflits. Le rapport syndical est en effet une des perspectives pour se saisir de ces conflits. - commentaires GC.

Le territoire de l'association est vécu différemment selon les « métiers³ »

Le territoire est pris ici comme une façon de « faire monde ensemble », monde singulier où s'expérimentent des relations et des pratiques communes. Le territoire associatif est donc vécu différemment en fonction des métiers. Ces territoires vécus en fonction des métiers ne sont pas clos sur eux même, ne s'opposent pas, mais créent des liens, parfois se chevauchent ou entrent en controverse. Le territoire de l'association ne peut se penser hors des relations entre les vécus des différents acteurs.

Par extension la mise en réseau de partenaires associatifs induit des relations entre territoires associatifs différents, avec les mêmes questions de chevauchement, de résonance ou de controverses (cf. infra notion de Frontières de ses territoires associatifs – comment rendre ces frontières opérantes et non des murs qui isolent ?).

- ❖ Il y a des logiques de territoire différentes en fonction des réseaux dans la manière dont ils (pré) existent ou se constituent pour répondre à un problème, une lutte.
- Il y a des réseaux qui se font avec d'autres associations du territoire « sur des trucs qui nous travaillent » VS des réseaux qui se constituent pour aller chercher des financements pour répondre à des AAP.

C'est juste « on a des envies communes » de vouloir s'attaquer à des problèmes qui touchent notre territoire (et nous touchent) et donc une « portée politique » avec « zéro ligne de budget pour ça ». On se dit « on le fait » et « on expérimente » : le réseau se fait et vie au fur et à mesure des actions menées. On ne le fait pas (l'action commune – le réseau) seulement parce qu'il y a des financements à la clé.

Cette manière d'habiter son territoire pour une association a une certaine portée politique, il est donc important de la penser. En effet cette notion de « l'habiter » devient directement politique puisqu'elle propose de dépasser la vision d'un territoire géographique, matériel, surtout dans son aspect délimité, circonscrit et donc un territoire dont il faudrait défendre les limites (les frontières). Par exemple dans le cas d'activités subventionnées ou de vente de prestations, les associations peuvent tomber dans une logique de concurrence mutuelle et donc une posture de défense de leurs frontières.

Ce qui est donc politique, c'est qu'habiter, c'est être en prise, en puissance sur les espaces, sur les territoires d'intervention des associations. Le sens « d'habiter » son territoire n'a pas du tout la même portée politique, pour une association, s'il s'agit de s'attaquer à des problèmes sociaux qui touchent les personnes, « qui les travaillent » ou s'il s'agit de répondre à un marché, à une commande.

- ❖ La question de **différences d'échelles entre territoires d'intervention** (30 km à la ronde pour les actions régulières / toute la France pour les prestations ponctuelles) **pose la question du « lien avec les habitants, des communes » : « comment impliquer les habitants » ?**
- Un **territoire « géographique » éclaté** ☐ prestations de service.

³Idee de « métier » (repris depuis Yves Clot) ne se réduit pas à la notion de profession ; même au sein d'un même « milieu » associatif, salariés, dirigeants ou bénévoles sont des métiers différents.

- VS un territoire « métier » situé □ défendre une certaine « manière de faire », certaines valeurs associatives.
- Ceci renforce une mise en tension dans les activités associatives entre :
 - « Pas de logique de projet associatif » qui « engage de trop » – pas de dépendance à des « politiques » par la subvention – diversité des sources de financement – prestations de service permettant un « auto financement ».
 - ET « respect des valeurs associatives » - demande de subventions de fonctionnement – « nécessiter de s'implanter » quelque part.
 - Est-ce qu'on va être « trop dans le territoire » ? Est-ce qu'on va « trop » perdre nos valeurs (associatives – de « métier ») ?

Le territoire associatif n'est pas réductible à sa dimension géographique, il est également habité par le/ les métiers de l'association : des gestes de métier, des gammes d'activité, des « pratiques », des manières de faire et d'être, des gestes, une (socio)histoire, des « valeurs », etc.

Cependant *faire-territoire* nécessite tout d'abord de « s'implanter quelque part », d'appartenir à un lieu, un environnement autant qu'il appartient à l'association : c'est dans la façon de se saisir des problèmes issus de son environnement, sous le prisme de son objet associatif. En effet si « habiter » commence pour la reconnaissance d'un territoire comme un espace vécu en commun, sa pleine signification ne se prend qu'avec le processus d'apparition et d'évolution d'un entrelacement de perceptions et d'histoires propres aux personnes qui habitent ce territoire associatif, et ce, par un vécu commun. (Cf. infra **Projet associatif**, et lien avec **atelier Gouvernance** et atelier **espaces de réflexivité**).

La question est donc la suivante : comment, depuis les différents « métiers » en présence, « on » habite ce territoire vécu en commun, c'est-à-dire comment fait-on le territoire de l'association ? (via par exemple le processus de construction du **projet associatif** incluant un **projet de territoire**).

❖ **La question de « territoire » de l'association est en lien avec l'écosystème économique et doit donc être pensée dans un projet associatif qui va poser un cadre, une « ligne » qui va pouvoir être mis à l'épreuve :**

- Quel projet « économique » nous voulons pour l'association ?
- (En fonction de cela) est-il judicieux d'y associer un CA, des élus, des habitants ?
- Quelle « place » l'association veut-elle prendre ? Comment placer le curseur entre la diversification des activités et le « cœur de métier » ?
 - Au niveau de l'implantation territoriale ?
 - Au niveau des compétences « métier » ? Par exemple le choix de se lancer ou non dans des prestations de « formation » qui vont « faire bouger » le métier. Est-on près à cela ?

❖ Lien avec atelier **GOVERNANCE** et **question du projet associatif** : son contenu (objectifs sociaux, politiques, valeurs, etc.), ses modalités de réajustement, les parties prenantes et participantes au projet.

- « Quand une « ligne » existe, on peut se permettre de faire des écarts ».
 - Ce n'est pas gravé dans le marbre « ça va bouger ».
 - Poser une ligne – un cadre, le projet associatif.
 - Mais aussi poser le dispositif pour « penser », « réfléchir » (lien avec atelier Espaces Réflexifs).
 - « Permet de se poser la question de sa position par rapport à cette ligne » : comment « faire bouger » cette ligne, comment « se faire » bouger et « avec qui » ?

Comment (et avec qui) penser ce PROJET ASSOCIATIF, la question de sa territorialité⁴ en lien avec la question socio-économique ? (*Penser le projet associatif => question des espaces de réflexivité*)

Faire *territoire associatif* nécessite de définir sa propre *frontière*, « sa ligne » (par exemple dans un PROJET ASSOCIATIF) en lien avec une façon de vouloir *habiter ce territoire* par l'association. Car parler de territoire, le lier avec l'acte d'habiter, pose aussi la question de ses limites, de sa frontière, du contact et de la relation avec l'ailleurs [l'en dehors] : A la fois l'environnement et ses problèmes, les autres associations (pour faire écosystèmes), mais aussi les habitants et bien sur les institutions « prescriptives ».

Cette approche permet de sortir de la dualité entre approche locale – micro VS approche globale – macro. En effet, la frontière crée des rapports (alliances, conflits...), elle est donc *opérante* pour entrelacer les liens. La présence au territoire par la façon de l'habiter permet cette continuité entre local et global. Penser la *frontière* permet d'échapper à cette bipolarité.

- « La frontière a [...] la propriété d'influencer les relations qu'entretiennent les humains avec leur milieu et les autres groupes. Elle conditionne donc la territorialité humaine », C. Raffestin⁵.
- "Le Et, ce n'est ni l'un ni l'autre, c'est toujours entre les deux, c'est la frontière, il y a toujours une frontière, une ligne de fuite ou de flux, seulement on ne la voit pas, parce qu'elle est le moins perceptible. Et c'est pourtant sur cette ligne de fuite que les choses se passent, les devenirs se font, les révolutions s'esquissent. Les gens forts, ce n'est pas ceux qui occupent un camp ou l'autre, c'est la frontière qui est puissante." G. Deleuze, Pourparlers.
- Tout l'enjeu est de justement rendre cette frontière plus visible, plus perceptible, en la mettant en parole dans de tiers espaces de recherche, et donc plus conscientisable.

La frontière permet d'entrer pleinement en relation avec d'autres territoires associatifs et de pouvoir *faire commun* (cf. supra la constitution d'écosystèmes faite de plusieurs associations). Encore faut-il, elle aussi, la penser et l'habiter cette frontière.

- « L'idée est celle selon laquelle la frontière ne serait pas seulement une ligne de partage entre territoires, qui laisserait ceux-ci intacts, mais aussi **une puissance de transformation, capable de transfigurer les identités cherchant à l'habiter**. Certes puisqu'il

⁴Voir par exemple les travaux de Claude Raffestin, géographe, sur la territorialité humaine, mais aussi les notions de géographie sociale, géographie politique ou de frontière.

⁵C. Raffestin, Autour de la fonction sociale de la frontière, Espaces et sociétés, n°70 -71, 1992, p. 163.

ne saurait y avoir de frontières sans territoires ainsi délimités, l'idée d'un habiter-la-frontière fait nécessairement signe vers un mouvement par lequel on cesse d'habiter pleinement un territoire, de coïncider avec lui et donc avec l'identité (fixe) reçue de cet habiter. Il y va donc dans ce déploiement, d'une ligne de fuite, d'un mouvement de sortie du territoire, sans redéploiement effectif sur le territoire de l'autre côté de la frontière, autant dire qu'il y va d'une identité nomade. » Alain Naze⁶.

- Il est donc bien nécessaire de « s'implanter » dans un territoire, de le délimiter par une « ligne (un cadre co-défini) pour pouvoir se permettre des écarts » pour pouvoir l'habiter, et habiter ce territoire pour *habiter-la-frontière*. Cette « ligne » (incarnée par exemple dans un projet associatif) va donc sans arrêt être amenée à (se faire) bouger ; il s'agit de penser la ligne (où on veut se situer) pour permettre le mouvement et non défendre cette ligne comme un « mur », un dogme inébranlable et perpétuel.
- *Habiter-la-frontière* implique de s'attaquer aux *conflits*, de les rendre visibles afin de s'en saisir, afin de se les (ré)approprier. Se (ré)approprier ces zones de conflits (pris ici non dans le sens de "guerre", mais de dialogue-controverse) ce n'est pas sans cesse tenter de dégager ce qui fait consensus (mou), mais plutôt poser aussi ce qui fait controverse au sein des associations et entre elles. Au sein de ces *conflits* sont les potentiels, les pistes de créativité, de (ré) invention, la vitalité et, de plus, ces lignes de controverses évoluent sans cesse, bougent, quand un processus d'expérience commune est en acte. Cette meilleure connaissance du "soi" (le territoire de l'association) et des possibilités d'agencement du "nous" (des écosystèmes associatifs) dans l'agir en commun (l'expérience commune) permet aussi de mieux préparer les épreuves qui pourront se présenter, voir surgir des projets communs afin de les mettre à l'épreuve dans le réel.

Comment ces territoires vécus par des associations différentes vont-ils pouvoir se rencontrer ? « [...] ils vont élaborer, au-delà des frictions identitaires, des réseaux de relations et de transactions où ils vont chercher à expérimenter « en tant que sujets activement impliqués » ce qu'ils peuvent avoir en commun » - Constellations.

- Frontière matérielle autant que symbolique (sémiotique⁷) « [...] c'est dans cet espace non géographique qu'un devenir commun aux différents groupes est mis régulièrement à l'épreuve des singularités de chacun (en l'occurrence de chaque association ou de chaque métier) ⁸ ».
- Frontière qui permet la pérennité de chaque groupe, mais permet aussi le développement d'interactions et de liens.
- « [...] si on part de la frontière pour pratiquement questionner comment peuvent s'organiser à partir d'elle les relations de multiples territoires, elle fait sens, **elle devient**

⁶Intervention d'Alain Naze dans « Habiter la frontière. Eloge de la frontière comme lieu-sans-lieu des métamorphoses. » <http://ici-et-ailleurs.org/spip.php?article162>

⁷Qui « signifie », qui fait sens.

⁸Il en va de même de la dimension générique du métier qui doit sans cesse être mis à l'épreuve des déclinaisons stylistiques de chaque acteur (cf Yves Clot pour les concepts de « genre » et de « style »). Or le genre est bien souvent impensé ou son expression et sa mise en conflit dialogique empêchées.

opérante non pas comme un mur séparant plusieurs entités, mais comme le lieu où ces entités revisitent sans cesse ce qu'elles ont ou non en commun ». Constellations.

- Le *devenir commun* peut se penser à partir de cette conception de la frontière qui permet également « d'empêcher la figure du despote de surgir » ; en effet cette *frontière-membrane* qui permet de tisser des liens avec son milieu, son environnement, d'autres territoires, de *faire-organisme*, « rend inopérante toute tentative par l'un des groupes de prendre le pouvoir sur les autres » (cf. supra sur la **GOVERNANCE** ou les « arrangements entre amis »).
- Ce concept de *frontièreopérante* permet de penser une relation entre territoires d'association, une vie de réseau, sans modèle de gouvernance par une hiérarchie verticale (cf. atelier **GOVERNANCE**).

Poursuite de la réflexion lors des restitutions des ateliers :

Il s'agit ici d'aborder la question des zones de « recouvrement » des différents territoires comme espace de fabrication possible de « commun(s) ».

Si on considère qu'il y a différents « métiers⁹ » avec leur(s) territoire(s) associatifs vécus, singulièrement dans une association donnée, donc si on se situe en tant que salarié ou en tant que dirigeant associatif (direction ou CA/ bureau) alors il y a donc des territoires de métiers différents.

Instituer des espaces de recouvrement entre ces territoires, c'est là où se font les communs. Mais le recouvrement n'est pas forcément quelque chose qui s'organise de soi, comme une capacité d'auto-organisation de la multitude de ces territoires que ce soit au sein même d'une association ou encore de manière encore plus complexe dans un réseau d'associations.

Penser ce « recouvrement » entre territoires vécus depuis les « métiers » (anciens, nouveaux, salariés, dirigeants, bénévoles, etc.) est donc indispensable et est en lien avec l'idée de « débordement des métiers » et donc de leurs frontières. Penser ce débordement aux frontières c'est permettre de faire commun, et donc rendre possibles les recouvrements des territoires associatifs. Or penser le débordement des métiers et les possibilités de recouvrement ne peut se faire sans penser le « métier » et pour se faire, le « faire parler » en instituant les différents conflits sociaux qui l'animent pour qu'il reste vivant, évolue et donc puisse bouger, mais aussi se (re)couvrir avec d'autres.

Penser le métier pour penser le territoire des associations (et vice versa) et ainsi permettre de penser les communs sur des zones de recouvrement, des zones de « frottement » aux frontières ; pour se faire, il faut pouvoir s'attaquer aux controverses (*conflits*) que ces recouvrements provoquent.

En conclusion :

« Il y a là comme un saut [...] accompli entre une conception sociale et une conception territoriale de l'engagement politique. C'est une façon de penser les usages que nous avons des lieux [territoires] et comment ces usages fabriquent des attaches, où se joue une autre façon [de s'engager], de résister et dans laquelle on ne peut plus délier ce qui nous rend capables de tenir un lieu et ce qui nous rend capables de se tenir en lui » - Constellations.

⁹Métier concept pris ici non comme un objet au contour pré défini issu d'« en dehors » attaché par exemple à une profession, mais plutôt comme un (à) construire, un processus en perpétuel formation issu de l'en dedans.

=> Donc **penser les usages** se fait différemment selon les « métiers » et pas uniquement du point de vue des « métiers-professions » des salariés de l'association, mais surtout l'engagement dans le « métier-bénévole » (ou le « métier-habitant »). La question de l'ouverture de l'association à et sur son environnement, aux habitants de son *milieu*, est primordiale pour intégrer la dimension politique ; y compris et surtout pour le territoire de l'éducation populaire à vocation de transformation sociale.

Il est également intéressant de pouvoir penser et mettre en dialogue les frontières entre ces différents métiers au sein d'une association et du *territoire qu'elle habite*.

Enfin, pour permettre de mieux comprendre l'enjeu politique de ce *qu'habiter* implique, il est nécessaire de tenter de raconter, de dire (à partir des expériences¹⁰) la résonance d'un territoire avec d'autres (en enquête et/ ou en lutte) à partir de ce qui se joue et se met à l'épreuve à leurs frontières.

De tiers espaces de recherche à partir de processus de **formation-action** permettraient une double possibilité d'exploration vers des pistes d'expérimentation : En permettant à la fois de penser *l'habiter-le-territoire* et *l'habiter-ses-frontières*) il pourrait ainsi faire surgir ce qui tient le collectif d'association ensemble afin de contribuer au « pot commun », de pouvoir penser ce qui fait commun.

Il s'agirait donc d'explorer ces *frontières*, à la fois celles des métiers et celles des territoires associatifs. Et pour se faire une exploration préalable est nécessaire à savoir penser « en interne » ce qu'habiter ces différents métiers et territoires d'association veut dire.

Ces mises en résonance entre territoires associatifs, en les recentrant sur une conception territoriale de l'engagement politique, cette nécessité d'habiter son territoire puis sa frontière, pourraient permettre d'expérimenter des mises en écosystèmes entre plusieurs territoires associatifs.

=> Est-ce que ces manières de réagencement de territoires d'association par *l'habiter* ne permet-il pas d'envisager d'autre socio économie territorialisée, en habitant pleinement leurs frontières respectives, en permettant aux alliances, mais aussi aux conflits de s'exprimer ?

=> La question sera donc, in fine, de savoir si chaque association est prête à affirmer (et par quels moyens) ce "saut" politique de conception territoriale face aux institutions fonctionnant sur une conception plus "sociale" et qui nous coupe "les vivre" ? La manière d'entrer par une conception territoriale, ne permettrait-elle pas de penser d'autres (modes de) "vivre" pour les associations ? Et donc resituer la question socio-économique ?

¹⁰Expériences vécues (récits) et vécus des expériences (clinique de l'activité).

Introduction

Pour cette seconde rencontre régionale des associations de jeunesse et d'éducation populaire participant à la recherche-action en Limousin, nous avons proposé un déroulement différent. A la précédente rencontre nous étions partis de quatre thématiques transversales aux préoccupations des associations et structurant leur activité : territoire, gouvernance, rapport au travail, espace réflexif. Cette fois-ci nous proposons trois notions clefs pouvant aider à interroger le projet et le fonctionnement associatif d'un point de vue extérieur à ce projet et ce fonctionnement, puisqu'il s'agit des schémas de développement économique concernant l'ensemble de la société : la transition, la métamorphose, l'effondrement. L'idée était donc d'inviter les acteurs associatifs à adopter une posture d'extériorité et d'imaginer ce que représentaient pour eux ces scénarios et comment ils se déclinaient dans leur organisation. Dans une perspective de recherche-action, c'est une manière d'adopter une pensée stratégique ou « praxis » (science de la pratique) où l'on se comprend aussi comme acteur social. Les solutions échafaudées sur le modèle associatif ne sont pas séparables du modèle de société. C'est pour cela que nous n'avons pas donné de consigne ni de définition sur ces trois mots clefs. Chacun pouvant se les approprier, en adopter un plus qu'un autre, lui donnant une connotation plus positive ou négative et ainsi définir son propre positionnement. Ce qui n'empêche pas notre laboratoire social d'avoir ses propres points de repère comme indiqué en fin de document. Il s'agissait pour cette séance de mettre chacun dans une démarche proactive.

Après un moment de réflexion individuelle où chacun était invité à écrire quelques lignes sur ce qu'inspiraient ces notions de transition, métamorphose, effondrement, le présent document reflète la teneur des échanges à partir d'un tour de table.

Tour de table et échanges sur les notions de transition, métamorphose, effondrement

Manon – CEMEA :

Rapidement dans ma réflexion, j'ai éliminé ce scénario de la *transition*. Concernant celui de *l'effondrement*, je le conçois comme une mise en arrêt ou en attente du projet de l'association. C'est donc un peu trop violent pour moi. Le scénario de la *métamorphose* me parle mieux. Je suis sur l'évolution, le mouvement social, comment inscrire l'association là-dedans.

J'ai donc décliné les scénarios de *transition*, *métamorphose* et *effondrement* en réponse à ce que j'aimerais, ce que je suis prête à affronter et ce que je redoute. C'est ma position individuelle en tout cas, donc je n'ai pas vraiment de « réponse », car cela ne peut être que des réponses collectives. Et j'aimerais poser ces questions au collectif de l'association. Et donc ce qui m'intéresse c'est d'analyser les facteurs qui amènent dans un scénario ou dans un autre. Ces facteurs vont faire pencher la balance, en fonction de la prise de décision, et donc renseigner vers quoi l'association peut se diriger. Ces facteurs sont en rapport avec le projet (associatif) : par exemple, on veut défendre et porter notre projet, est-ce qu'on est prêt à faire des concessions pour le faire vivre (*métamorphose*) ? Ou allons-nous vers *l'effondrement* l'association ?

Il faut des finances, notamment pour payer des salariés, et quand il n'y a pas de salariés on réfléchit autrement à comment répondre aux institutions. Quand la décision de l'institution

n'influence pas notre avenir proche, on ne répond pas de la même façon.

Cela concerne également la question de l'engagement : est-ce qu'on est prêt à assumer nos choix en termes d'engagement ? Palier le manque de moyens, veut dire y passer plus de temps : est-ce qu'on est prêt à ça ?

Cela touche donc à la politique générale : en fonction des choix politiques, il y a une valorisation ou non de l'associatif. Il y a parfois un soutien, quand on a un gouvernement de droite on est plus soutenu, car il décentralise et s'appuie davantage sur le milieu associatif. Et un gouvernement de gauche c'est l'inverse, donc cela pose aussi la question de savoir si cela vient en contradiction avec nos valeurs associatives.

Est-ce que le modèle associatif est toujours viable ? Est-ce qu'il faut en inventer un nouveau ? Est-ce que ça répond aux besoins de la société ?

Donc le scénario « type » est lié à la taille de l'association, en fonction de la présence de salariés notamment, c'est un facteur qui impacte la prise de décision et donc l'inscription dans tel ou tel scénario.

Marie – Graines de rue:

Je réponds aux questions par des questions... j'ai commencé à l'envers, par le côté négatif, c'est-à-dire *l'effondrement*.

L'effondrement pour le modèle associatif, une des causes c'est la fin des subventions.

Dans notre association, en montant au créneau et en faisant appel à la presse, on a trouvé des solutions avec la Région pour qu'elle nous aide à tenir en attendant le versement des financements européens.

Le CA connaît beaucoup de turnover. Et ce serait une cause probable d'effondrement si on ne trouvait plus de bénévoles.

La métamorphose : est-ce que ce modèle associatif va continuer ? Est-ce qu'on ne va pas tous vers un modèle d'entreprise, en suivant des mots barbares comme la rentabilité. C'est une question...

Par contre je suis plus optimiste sur *la transition* : on ne peut pas se permettre à l'heure actuelle d'être isolé. Avec les associations il faut mutualiser les moyens, techniques notamment, puis sur la communication. Enfin ça c'est pour la partie culturelle, je prends l'exemple de notre association.

Puis s'il faut évoluer, il faut revoir nos positions, est-ce qu'on peut le faire sans se renier et revoir les raisons de notre existence ?

David – Clés de contact:

J'ai essayé d'élargir, même si j'ai eu du mal à me sortir du territoire sur lequel je travaille.

L'effondrement je le prends dans le sens où l'activité de notre structure s'arrête. Et cela paraît inconcevable pour les salariés qui ne veulent pas perdre leur boulot, mais aussi par les bénévoles, les usagers. On le sait, car on a fait passer un questionnaire qui montre l'attachement des usagers à notre structure. C'est inconcevable donc, selon moi, pour une mauvaise raison: on s'est substitué à un service public, et il faut l'assurer auprès des usagers. Mais *l'effondrement* est aussi inconcevable pour de bonnes raisons: on est ancré sur un territoire, et donc reconnu, utile. Cet *effondrement* aurait pu se produire avec la crise financière de la communauté de commune. Et s'ils arrêtent de nous financer, l'association aurait pu s'effondrer et le travail aurait pu ne plus se faire. Ce scénario *d'effondrement*, on pense qu'il ne verra pas le jour à moyen terme, car on s'est bien organisé. De toute façon, si clé de contacts s'effondre, une bonne partie des actions pour la jeunesse, l'enfance et la petite enfance s'effondrent avec, car il n'y a pas 50 acteurs sur le territoire. Ça mettra beaucoup de temps de nous remplacer et cela mettra en péril tout ce qui vit sur le territoire. Ça remet en cause des services rendus à une population. Nous ne sommes pas prêts à aller vers là.

Donc on se questionne sur un scénario de *métamorphose* et de *transition*.

Métamorphose ça me paraît trop brutal, car je vois mal les acteurs historiques du territoire évoluer d'un coup. Il peut y avoir un côté « gaulois réfractaire » qui n'aime pas le changement, même si je n'approuve pas l'expression. C'est qu'on est très attaché aux valeurs du centre social, on ne veut pas être un « tiers lieu », être « centre social » ça a du sens, et c'est un des rares points communs qui réunit tous les salariés.

Je vois donc *la métamorphose* comme quelque chose qui se rapprocherait d'un tiers lieu. Et on n'en veut pas vraiment.

Puis on a un public en difficulté, qui a besoin de stabilité. Si on bouscule tout, on va le perdre et il y aura un travail énorme pour le re-capter. Dans le territoire sur lequel on se trouve, il y a encore beaucoup de choses à construire. Et faire table rase ou embrayer une *métamorphose*, ça me paraît compliqué.

Par contre *la transition* me paraît raisonnable, elle est déjà amorcée, car on a déjà lancé une transition avec la crise financière de la structure. Mais on touche du doigt un problème, c'est qu'on ne sait pas vers quoi nous voulons faire transition. Il faut retrouver une identité, pas forcément commune, mais sur la direction que le territoire veut prendre, les élus et les citoyens travaillent dessus. Ça me paraît difficile de savoir vers quoi on tend, tant que le territoire n'est pas stable.

On a déjà opéré des éléments de *transition* : renouvellement d'un tiers des salariés, discussions avec les élus du territoire, activités qui deviennent payantes. On essaie de se sortir de cette étiquette « Service Public » obligatoire. La façon dont on gère notre modèle économique nous impose de sortir du tout gratuit et on essaye de faire comprendre que le service que nous rendons n'est pas qu'un service public. Et je ne suis pas sûr que nos usagers comprennent ça.

J'espère que le projet social permettra de redéfinir ces questions-là.

Laurent – Beaub FM:

J'ai pris des trucs très succincts, sur une vision globale, et donc pas forcément en lien avec notre structure.

L'effondrement : ne pas avoir peur de la restructuration, des changements que ça peut engendrer. Quelque chose qui ne fonctionne pas, il ne faut pas avoir peur de le casser. Casser l'existant qui ne fonctionne pas ou peu et reconstruire sur des bases solides.

La transition : réinventer les modèles ou les adapter à la société et son évolution. S'inspirer de l'initiative d'autres secteurs et d'autres horizons, qui se passe dans d'autres contrées et dont on pourrait s'inspirer. Notamment ceux qui en sont arrivés à *l'effondrement* et qui ont dû se questionner. Ce serait donc une manière de révolutionner les modes d'action.

La métamorphose : c'est dans les modes d'action, de transmission et d'éducation. Ça passera par revoir nos modes de pensées individualistes pour des réflexions plus collectives. Remettre du lien et du social au sens politique du terme pour avoir nos propres fonctionnements, aujourd'hui trop dictés par les institutions, et les tutelles.

JC - Hiero:

J'ai, pour ma part, réfléchi par rapport à notre structure.

La transition : C'est aller vers un modèle de diffusion qui offre plus qu'un simple divertissement culturel, ça peut se penser en termes de lieux (sortir des lieux habituels réservés à la musique). Proposer autre chose autour de la seule diffusion musicale, des choses classiques comme des rencontres et des ateliers, et pourquoi pas penser une autre organisation, en faisant venir des artistes complémentaires, avec d'autres disciplines, pour une

autre dynamique dans le concert.

Je me base surtout sur le concert, car, selon moi, *transition*, *métamorphose* et *effondrement*, sont très liés et je les trouve rattachés à notre activité de concert, plus que sur la prévention des risques par exemple.

La métamorphose, c'est pessimiste, un changement d'état complet, un état futur qui ne prend pas en compte l'état présent et passé. C'est un risque de concentration dans des super-entités et d'uniformisation de l'offre.

L'effondrement sous-entend disparition de la structure. Ça renvoie à une forme de débrouille, si la structure s'effondre, il y aura des acteurs pour soutenir, ça prendra la forme de troc peut-être. On est en pleine science-fiction, on diffuse la musique là où on peut, où chacun se débrouille. Je n'aime pas la dimension autarcique qu'il y a derrière. Ça me fait penser à un petit club de privilégiés qui s'organisent pour eux et qui ne pense pas à un collectif plus grand. Donc la transition est inéluctable !

Franck - Télémillevaches :

La transition : c'est un terme que j'entends toujours depuis le début de ma carrière, c'est donc un terme habituel. On est toujours en cours de *transition*, on est sans cesse en train de se réinventer. Je suis administrateur salarié, et chaque année ma préoccupation c'est de boucler le budget, en fonction des opportunités qu'on a, des subventions qu'on peut aller chercher. Elle est permanente, on est toujours et déjà dans cette *transition* là.

La métamorphose, l'effondrement : on fait partie des associations très dépendantes des emplois associatifs. Pour l'instant on est encore chanceux, mais là on va l'être beaucoup moins, car il va falloir trouver des solutions. On va en trouver de toute façon, et c'est bien, ça nous fait réfléchir. Ces choses négatives qui nous arrivent, ça peut être positif, et faire en sorte qu'on voit vraiment ce qu'on a dans le ventre et donc voir là où on peut aller.

On ne serait pas bénévoles à 60 80 ou 100% si on n'était pas salariés, on n'est plus dans la même logique qu'avant. Est-ce que si l'association s'arrête les bénévoles vont se ré-emparer du projet ? Est-ce que les salariés vont le refonder autrement ?

Par rapport au contexte (moins de subventions de fonctionnement et plus d'AAP), peut être que ça va être pire, ça peut être des appels à prestations auprès de certains publics, certains territoires, avec des critères de sélection encore plus draconiens... Comment on répond à tout ça ?

Aujourd'hui, je trouve ça plutôt stimulant ce qui peut arriver. Ça peut nous amener à nous bouger le cul, à nous mettre un coup de pied, à moins ronronner, à être plus collectif, à réinventer une activité. Si c'est vraiment notre projet associatif qui nous intéresse, voyons ce qu'on a dans le ventre, même avec moins de salariés.

Je trouve qu'il y a une dichotomie entre une entrée territoire et entrée secteur d'activité. Ou alors faut-il penser quelque chose d'hybride.

Albine – Vasi jeune :

La *métamorphose*, je ne vois pas trop.

L'explication de JC est pas mal (sur l'état d'avant qui n'est plus...), c'est peut-être pour ça que je m'y retrouve.

Notre association, c'est une structure qui existe depuis 20 ans, sur un lieu qui existe depuis 30, avec plein de *transitions* et d'histoire. On est tout le temps en *transition*, de par les personnes qui passent. (les salariés, les membres du CA...). Dans toute l'histoire *la transition* est permanente, ça évolue forcément en fonction des gens qui sont là.

Puis du fait du territoire, les communautés de communes qui bougent, qui fusionnent, essaient de se coordonner... Bref tout ce côté là n'est pas si simple.

L'effondrement : du côté bénévole ce n'est pas simple, car on est loin de tout le monde, il y a des gens qui gravitent autour de l'association, mais souvent de manière ponctuelle, ce n'est pas simple de drainer du monde. Il y a eu une fête de la pomme cette année, et il y a eu très peu de monde. On se dit que ce n'est pas grave, car on a fait plein de jus de pommes... Mais on fait autrement, s'il y a moins de bénévole on ne reste pas sur un côté négatif, on trouve des solutions.

La transition : le fait qu'on soit EVS (espace de la vie sociale), ça nous fait évoluer sur la parentalité et la famille. Ce sont des discussions qu'on a avec la CAF, car ils sont sensibles à ces questions. Et notre lieu est là pour ça, alors que ce n'était pas le cas avant, maintenant on fait des weekends familles par exemple.

On se pose aussi la question d'être un « tiers lieu ». Mais on a un gros souci d'internet... C'est compliqué de faire bosser les gens sur ce lieu pour ça.

La mutualisation a été concrétisée cette année, au moins sur la comptabilité. Il y a un groupement d'employeurs sur le plateau, avec une comptable qui travaille sur 5 structures, on s'est engouffré dans ce créneau-là. Ça nous donne une vue qu'on avait peu avant, c'est-à-dire une vision professionnelle. Elle a un regard, avec les 4 autres associations, elle sait ce qu'ont fait les autres et comment ils résolvent des problèmes, donc on en profite pour s'en inspirer. Avant c'était un peu de la bidouille.

Notre lieu a une certaine histoire, et ce n'est pas simple de bouger. On est sur un projet de fabrique du monde rural, et donc de voir comment on pourrait accueillir des gens toute l'année. Il y a un vieux pressoir depuis 30ans, qu'il faudrait changer d'endroit... et ça pourrait valoir le coup qu'on en rachète un autre tout aussi pédagogique... Mais ca c'est difficile pour les plus anciens.

C'est évident que les choses évoluent et bougent, mais ce n'est pas forcément si facile pour les uns et pour les autres.

Hélène – le Battement d'Ailes:

Je suis partie plutôt sur *l'effondrement*, et pas du tout sur quelque chose de négatif.

La transition, je suis d'accord avec Franck, on est dedans depuis le début, la *transition* elle est sans cesse, on dit toujours « cette année c'est un peu particulier, on est en *transition* », sauf que c'est tous les ans, ça fait partie de l'histoire, de la structure, de la vie... **La transition** ce n'est donc pas quelque chose qui va arriver vers nous, on le vit déjà au quotidien.

Pour moi il s'agit de partir d'un scénario qui arrive de l'extérieur et comment on y fait face. C'est l'objet principal de l'association : s'organiser sur un territoire, s'autonomiser sur des savoir-faire et des pratiques, ensemble, face à quelque chose qui va peut-être *s'effondrer*, c'est-à-dire un modèle qui va changer.

La métamorphose c'est peut-être une étape...

L'objet de notre association c'est de s'organiser et de s'autonomiser. Comment accueillir sur un territoire ? Comment se nourrir ? Comment faire avec des ressources et les partager ? Comment faire le lien avec d'autres pour diversifier ces savoir-faire ?

Dans l'idée même à la création du Battement d'Ailes, les subventions ne sont pas un modèle fiable à long terme. Donc on a voulu créer suffisamment d'activités différentes pour que le cœur du projet social puisse vivre, partager des expériences, grâce à des ressources multiples.

Pour moi, on est dans une phase (peut-être de *métamorphose*) de grossir cette dimension collective, faire avec d'autres, être en réseau, ne pas être dans notre coin, faire avec d'autres structures autour. La question est donc comment se réappropriier la vie de la cité.

On le voit de plus en plus, l'argent ne vient de moins en moins d'en haut, faut le trouver par ailleurs. Même si ce n'est pas idéal de faire tourner des activités économiques, trouver des

gens prêts à donner ou payer et ce n'est pas évident. Donc on est pour mutualiser du matériel, des embauches, plein de choses ;

L'effondrement c'est positif : cela consiste à savoir comment s'organiser pour être prêt si le système qu'on connaît s'effondre et comment on peut faire face ensemble.

Simon – CEMEA:

Par rapport à ces différents scénarios possibles, je vois une scission possible au sein d'une association, une scission engendrant une autre association voir une SCOP: l'une avec des salariés sur des activités plus rentables comme la formation, et l'autre, avec des volontaires, sur des activités moins rentables.

Je vois donc une forme **d'effondrement** d'individus « militants » dans l'association qui iront militer ailleurs, militer dans une région d'à côté...

Pour les salariés, cet **effondrement** peut être plus violent, notamment avec des licenciements qui se passeraient plus ou moins bien.

Or, le fonctionnement de notre association est perpétuel, car c'est une association qui est très liée à l'État depuis le début. C'est une sorte d'association « para étatique » d'un côté, et de l'autre un mouvement d'éducation nouvelle avec ses propres positions. Donc cet effondrement est-il vraiment envisageable ?

Puis j'ai l'impression du fait que l'activité soit portée par les salariés, ça pose plusieurs questions, notamment de se retrouver contraint de chercher perpétuellement de l'argent, de répondre à des appels d'offres, de recruter d'autres salariés, et de tomber parfois dans des logiques d'efficacité quand on recrute des gens non bénévoles en externe.

Il y a eu des vagues de gens qui sont partis de l'association, car cela ne correspondait plus avec leurs valeurs.

Agnès - CPCV :

Sur le fonctionnement de l'équipe, on est une association nationale issue des mouvements de résistance pendant la guerre. CPCV s'est déjà **effondrée** une fois. Comme le directeur et le créateur de l'association en Aquitaine sont le même depuis le départ, la gouvernance n'a pas été pensée. Et vu le développement salarial (11 sur toute la région NA) il y a une espèce de fronde des salariés qui demande où est le CA, et en effet nous ne connaissons pas ou peu ses membres.

Le recrutement s'est souvent fait en interne, en cooptation, on ne sait pas si on fait du social ou de l'entraide. Et aujourd'hui il faut qu'on se professionnalise, et l'amateurisme n'a plus trop sa place. Ceux qui pensent que « c'était mieux avant » sont partis. Aujourd'hui on est dans la formation de ces nouvelles équipes.

On a un directeur, on est 11 femmes, et je ne peux pas m'empêcher de penser que vu nos salaires, aucun homme n'accepterait de travailler aussi peu payé. Et le directeur est peu payé aussi au regard de ses responsabilités. Il est possible que tout **s'effondre** quand le modèle de gouvernance va changer (l'existant va s'effondrer pour que quelque chose renaisse sur de nouvelles bases, la gouvernance, les exigences de direction).

Donc celui qui s'engagera à pérenniser la structure risque de faire changer beaucoup de choses (**transition** ou **métamorphose** ?).

Clémence – Des Lendemain Qui Chantent :

Déjà ce que j'ai en tête dépend plus de ma vision de la vie et de mon expérience dans différents collectifs associatifs que de la vision de mon association DLQC.

Ce sont des questions éminemment politiques et voir intimes (devoir avoir de l'argent pour bouffer...) puis aussi en lien avec les institutions.

La transition : en cours vers.

La métamorphose : qui se prépare, en émergence, en gestation.

L'effondrement : disparition des structures, déstructuration, y compris mentale (les structures mentales qui sont calquées sur les structures sociétales risquent de s'effondrer).

Dans le scénario horrible, je suis venu bosser en Limousin avec des questions de **transition** dans ma tête, sociale, écologique... et ça s'est vite cassé la gueule pour moi. Vite j'ai commencé à stresser : en effet on voyait déjà en 2014 la fin des emplois associatifs, donc je me demandais comment on allait faire, comment payer le boulanger, le commerçant de quartier. Je voyais venir un nouvel exode rural, notamment à partir de la Creuse.

J'ai eu alors une façon de penser qui s'est vraiment rapprochée de **l'effondrement**.

Et après **l'effondrement**, il peut y avoir **une métamorphose**.

Pour moi il y a des choses émergentes, qui sans contrebalancer **l'effondrement**, permettront une sortie de terre après celui-ci. Je vois la question de **l'effondrement** d'un point de vue global.

J'ai 2 visions là-dessus: si tout se casse la gueule, est-ce que ça ne va pas libérer la capacité à agir ? Est-ce que ça va libérer de nouvelles formes d'initiatives que les gens vont prendre directement ? Quid des plus fragiles ?

L'argent de la subvention, parfois je considère que c'est l'argent de tous, notre bien commun, il faut continuer de le revendiquer. En même temps, parfois je me mets dans un mode révolutionnaire plus brutal, si les subventions s'arrêtent, alors autant tout réinventer.

Mais ça me questionne sur la violence symbolique que ça va engendrer, la fin de ces emplois, on y est prêt ? Si on est prêt à faire tenir le milieu associatif, est-ce qu'on est prêt à ce que les gens « morflent » ?

Ça me questionne sur le rapport que l'on a individuellement et collectivement à la violence. Qu'est-ce que l'on considère comme violent ? L'immatériel de la fin des emplois aidés n'est-il pas déjà une violence ?

Pour moi il est possible que les personnes disparaissent avant les structures. C'est le signal qu'il y a des choses à changer, à concevoir différemment. Je pense NTM, qu'est-ce qu'on attend pour foutre le feu ?

Je me suis rendu compte que tout ce dont j'ai parlé, c'est éminemment intime et ça marque les engagements de chacun, et le mien en l'occurrence. Du coup je me demande comment on soigne le lien et la coopération, comment faire que les individus aillent bien. Je fais donc maintenant le lien avec DLQC, du moins là où je bosse maintenant. Je me rends compte que j'ai ce boulot, chargée des coopérations et que c'est pour moi porteur de sens dans ce milieu, qui au fond est joyeux, avec la dimension musicale et culturelle.

A chaud je dirais que je conçois **la transition** de manière personnelle (la transition vers de nouveaux modes de penser le monde et de se penser dans le monde), alors que **l'effondrement** est collectif.

Ça pose la question de notre rapport au monde, et là ça touche à l'individu.

J'ai même produit un écrit sur le rapport au capitalisme intégré. Les burn-outs dans nos associations, ont une multitude de facteurs, mais je me suis demandée en regardant la situation sous un autre angle que le mien, si l'association n'est pas l'aboutissement du capitalisme, car on est prêt à y travailler en s'y engageant « corps et âmes », même pour rien du tout. Et donc jusqu'où on va là-dedans ? Je dis ça, car c'est une question de vie et de santé.

Des gens dans les groupes de parole disent « on a tous failli crever pour ça » et donc cela pose la question de ce qui nous meut.

Finalement les associations jouent peut-être un rôle social d'amortisseur et on permet au système de continuer d'exister en compensant ses failles (sociales et économiques). Et là intervient le rapport à la violence, quand on enlève l'amortisseur, qu'est-ce qui compense ?

Se joue donc la question du rapport entre bénévole et salariés quand la situation devient difficile. Le bénévole se demande comment maintenir l'activité et les emplois de son association. Le salarié se demande comment je vais croûter demain. C'est pour ça que le métier de salarié et celui de bénévole ne sont pas le même.

Discussions de fin de journée

Hugues - LISRA:

L'autonomie et l'autogestion ne sont pas propres au milieu de l'association. Mais la question centrale reste la suivante : l'autonomie sur quelle base ?

- Qu'est-ce qui fait commun ? Ressources communes ?
- Qu'est-ce qui fait notre identité ? Nos valeurs ?

Franck:

La question de *l'effondrement* est dans l'air du temps, et pas seulement celui du monde associatif. Beaucoup de gens sont traversés par cet *effondrement* qui vient, sur des bases écologiques et de manière positive et on peut envisager cela de manière globale et non pas seulement la fin des emplois associatifs en NA.

Clémence :

Parfois la crise permet de retrouver l'essence.

J'ai toujours été salariée d'associations ou de coopératives. Je me demande si on n'est pas en train de jouer la grenouille qui meurt à petit feu dans l'eau de son bocal qui est en train de bouillir. Est-ce que ça ne fait pas que participer à retarder le changement ? En quoi ce que je fais contribue à la société de demain plutôt que de repousser ? On est peut-être trop souvent dans la « sur-adaptivité », jusqu'au matin où on se lève, et c'est un matin brun.

Hugues :

C'est pour ça que *la transition* peut-être le scénario le plus violent.

Cela nécessite de préciser comment le LISRA entend de son côté les trois scénarios de transition, de métamorphose et d'effondrement.

Comme toute proposition de catégorisation, il est bien entendu que les situations des associations ne relèvent pas spécifiquement d'un de ces scénarios. Elle peut relever de plusieurs d'entre eux, voir d'une tiers catégorie qui serait une forme d'hybridation. Il n'y a donc pas de « bon » ou de « mauvais » scénarios. Le premier but de cette proposition de scénarisation est de favoriser la mise en réflexion et la discussion entre associations, en tentant d'adopter une posture d'extériorité.