



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

ÉTUDE SUR LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES
DES ASSOCIATIONS DE JEUNESSE ET D'ÉDUCATION POPULAIRE

Rencontre en région Limousin
avec les associations
de Jeunesse et d'éducation populaire

à Tulle

Synthèses des ateliers du 15 octobre 2018

- Organisation de l'activité
- Espaces réflexifs / espaces de la pensée
- Modalités de prises de décisions / gouvernance
- Territoire / écosystème / réseau

Table des matières

Présentation.....	2
Atelier « organisation de l'activité »	3
Atelier « Espaces réflexifs, espaces de la pensée ».....	8
Atelier « modalités de prise de décisions / gouvernance »	11
Atelier « Territoire, écosystème, réseaux ».....	13

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 jeunesse 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

déhors. 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 pendre 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. La 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. Ca 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 projet »), le temps du droit du travail (durée légale, congés, heures supplémentaire, 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-tempo 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 entrepreneuriale 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 terme 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 rassurance 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 rassurance. Enfin il s'agit éventuellement d'une rassurance éthique voir déontologique, au sens où transparait 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 rassurance, 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

rassurance 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 générationnel, 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 réflexions :

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

Eléments 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'autodidactie 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. A 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 personnel. 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 projet, au sein du nouveau CA aquitaine. Notamment pour comprendre ce qu'implique la réponse à un appel à projet, 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 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 ?

Théâtre de La Grange *(partie en cours de validation par les membres du théâtre)*

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 n'ont 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 est donc difficile, 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 dites 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 face partie d'une coopération à une échelle territoriale plus étendue ?
 - Comment faire pour que les relais politiques opérationnels locaux ne soit 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 (contrat associatifs qui vont s'arrêter en 2021). Ceci va poser la question du « bidouillage » de ces subventions ce qui risque de poser un certains 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 aussi à l'interface avec les institutions :

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 pré-formatés, systématiques 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

- 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 étendue, 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 toute 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 courts termes, 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 mutuelles 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 territoire 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 pensé dans un projet associatif qui va poser un cadre, une « ligne » qui va pouvoir être mise 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 » ? Comme 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 **GOUVERNANCE** 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 *territorialité*⁴ 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 des tiers espace 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 fait 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 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*

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.

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 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-*

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.

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 **GOUVERNANCE** ou les « arrangements entre amis »).

- Ce concept de *frontière opérante* permet de penser une relation entre territoire d'association, une vie de réseau, sans modèle de gouvernance par une hiérarchie verticale (cf. atelier **GOUVERNANCE**).

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 possible 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.

=> 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.

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.

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.

Des 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, pourrait permettre d'expérimenter des mises en écosystèmes entre plusieurs territoires associatifs.

=> Est-ce que ces manière 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 coupent "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).